

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INFLUENCE MODÉRATRICE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES D'ORGANISATION DU
TRAVAIL ET L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
VÉRONIQUE CORMIER PLOUFFE

SEPTEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à remercier mes parents pour leur appui inconditionnel tout au long de mes études et dans chacun de mes choix. Je dis un grand merci également à Dominique, Maud et Catherine pour leur écoute et leurs encouragements dans tout le cheminement de ce mémoire. Je souligne avec enthousiasme la grande compréhension de Isabelle Gosselin qui m'a permis de concilier travail et études durant près de trois ans. Finalement, je remercie Gilles Simard, mon directeur de mémoire, pour l'apport de ses conseils à la rédaction de ce document ainsi que pour l'accès à la banque de données qui supporte la démarche empirique.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
ORGANISATION DU TRAVAIL	4
1.1 Théories et définitions de l'organisation du travail	4
1.2 Approches et modèles de l'organisation du travail	6
1.3 Job Characteristics Model	10
1.3.1 Théories du Job Characteristics Model	10
1.3.2 Définition du Job Characteristics Model	12
1.4 Étude exploratoire de Simard	16
CHAPITRE II	
PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	18
2.1 Historique de la gestion des ressources humaines	18
2.2 Théories actuelles de la gestion des ressources humaines	20
2.3 Définitions de la gestion des ressources humaines	21
2.4 Pratiques de gestion des ressources humaines	24
2.4.1 Développement des compétences	26
2.4.2 Partage de l'information	26
CHAPITRE III	
EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE	29
3.1 Conceptualisation de l'empowerment	29
3.2 Définitions de l'empowerment psychologique	32
3.2.1 Théorie du pouvoir de Kanter	32
3.2.2 Approche motivationnelle de l'empowerment de Conger et Kanungo	32
3.2.3 Modèle cognitif de l'empowerment de Thomas et Velthouse	34

3.2.4	Réseau nomologique de l'empowerment psychologique de Spreitzer	36
3.2.5	Échelle de l'empowerment psychologique de Menon	37
CHAPITRE IV MODÈLE D'ANALYSE		39
4.1	Organisation du travail et empowerment psychologique	39
4.1.1	Travail de groupe et empowerment psychologique	40
4.1.2	Tâche large et empowerment psychologique	41
4.1.3	Autonomie et empowerment psychologique	42
4.1.4	Consultation et empowerment psychologique	43
4.1.5	Initiative et empowerment psychologique	44
4.2	Pratiques de gestion des ressources humaines et empowerment psychologique	45
4.2.1	Développement des compétences et empowerment psychologique	45
4.2.2	Partage de l'information et empowerment psychologique	46
4.3	Facteurs modérateurs de l'empowerment psychologique	48
CHAPITRE V MÉTHODOLOGIE		53
5.1	Collecte de données et population à l'étude	53
5.2	Mesure des variables	55
5.2.1	Pratiques d'organisation du travail	55
5.2.2	Pratiques de gestion des ressources humaines	57
5.2.3	Empowerment psychologique	57
5.2.4	Variables de contrôle	58
CHAPITRE VI RÉSULTATS		60
6.1	Analyses factorielles exploratoires	60
6.1.1	Analyse factorielle des pratiques d'organisation du travail	61
6.1.2	Analyse factorielle des pratiques de gestion des ressources humaines	63
6.1.3	Analyse factorielle des dimensions de l'empowerment psychologique	65
6.2	Analyses de régression	67
6.2.1	Variables de contrôle	68
6.2.2	Analyses de régression pour la dimension Sens du travail	69

6.2.3	Analyses de régression pour la dimension Autodétermination	71
6.2.4	Analyses de régression pour la dimension Sentiment de compétence	74
6.2.5	Analyses de régression pour la dimension Sentiment d'impact	78
6.2.6	Résumé des modèles de régression	81
CHAPITRE VII		
DISCUSSION		85
7.1	Influence des pratiques d'organisation du travail sur l'empowerment psychologique	85
7.2	Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'empowerment psychologique	88
7.3	Facteurs modérateurs de l'empowerment psychologique	90
7.4	Autres observations	94
7.5	En résumé	95
CONCLUSION		97
APPENDICE A - MATRICE DES CORRÉLATIONS		101
APPENDICE B - QUESTIONNAIRE		103
RÉFÉRENCES		146

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure	Page
4.1 Modèle conceptuel	52
Tableaux	Page
6.1 Variance totale expliquée pour les pratiques d'organisation du travail	62
6.2 Matrice des pratiques de l'organisation du travail	63
6.3 Variance totale expliquée pour les pratiques de gestions des ressources humaines	64
6.4 Matrice du développement des pratiques de gestion des ressources humaines	64
6.5 Variance totale expliquée pour les dimensions de l'empowerment psychologique	66
6.6 Matrice des dimensions de l'empowerment psychologique	67
6.7 Résultats des régressions – Variables de contrôle et Sens du travail	69
6.8 Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Sens du travail	70
6.9 Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Sens du travail	70
6.10 Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation de modération pour le sens du travail	72
6.11 Résultats des régressions – Variables de contrôle et Autodétermination	73
6.12 Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Autodétermination	73
6.13 Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Autodétermination	74
6.14 Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation de modération pour l'autodétermination	75
6.15 Résultats des régressions – Variables de contrôle et Sentiment de compétence	76
6.16 Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Sentiment de compétence	77

6.17	Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Sentiment de compétence	77
6.18	Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation de modération pour le sentiment de compétence	79
6.19	Résultats des régressions – Variables de contrôle et Sentiment d’impact	80
6.20	Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Sentiment d’impact	80
6.21	Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Sentiment d’impact	80
6.22	Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation de modération pour le sentiment d’impact	82
6.23	Synthèse des résultats d’analyse	84

RÉSUMÉ

Avec la situation économique précaire émergente de 2008, de nombreuses entreprises ont dû reconsidérer leur mode de fonctionnement et leur approche organisationnelle pour garantir leur pérennité. Déjà au cœur des réflexions managériales, la productivité de la main-d'œuvre devient encore davantage un facteur essentiel à la survie de l'organisation. Dans ce contexte, les entreprises font la promotion d'employés engagés dans leur travail et mettent de l'avant les moyens pour s'assurer de la motivation de ceux-ci. L'intérêt croissant pour l'empowerment psychologique s'inscrit dans cette philosophie de gestion.

L'objectif premier de cette étude est donc de mesurer l'effet de certaines pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines sur la présence d'empowerment psychologique chez l'employé. Par la suite, nous tenterons une approche plus exploratoire afin de déterminer si les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent aussi agir comme modérateur dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'empowerment psychologique.

Nous posons l'hypothèse que les pratiques identifiées dans cette étude influenceront positivement chacune des dimensions de l'empowerment psychologique. Nous posons également l'hypothèse que les pratiques de gestion des ressources humaines se révéleront un modérateur des antécédents de l'empowerment psychologique.

Nous avons procédé par voie de questionnaires au sein d'une institution financière québécoise afin de vérifier nos objectifs de recherche. Avec les résultats de 847 répondants, notre analyse nous a permis, dans un premier temps, de confirmer le rôle positif des pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines sur l'empowerment psychologique. Nous constatons cependant que ce ne sont pas toutes les pratiques d'organisation du travail qui agissent significativement dans cette relation. Dans un deuxième temps, nos résultats confirment que les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme levier modérateur positif dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et trois des quatre dimensions de l'empowerment psychologique.

Mots clés : Empowerment psychologique, Organisation du travail, Gestion des ressources humaines, Développement des compétences, Partage de l'information, Pratiques.

INTRODUCTION

L'année 2008 a vu émerger une crise économique majeure et inattendue partout sur la planète. Les entreprises ont été nombreuses à voir fondre leurs profits et à devoir licencier une partie de leurs employés faute de revenus. Cette situation à risque a forcé les organisations à revoir leur mode de fonctionnement et leur approche d'organisation du travail pour survivre à la crise et éviter la faillite. Les gouvernements de différents pays ont d'ailleurs exigé la prise de certaines mesures et des plans de réorganisation pour accepter de soutenir les industries en danger.

Cette situation rend encore plus pertinente et d'actualité les recherches effectuées sur les déclencheurs de la productivité et de la motivation dans le travail. Les dernières années ont fait apparaître un intérêt de plus en plus marqué pour la motivation des individus, pour la mobilisation des équipes de travail et, plus récemment encore, pour l'empowerment psychologique de l'employé.

Alors que la motivation est un *processus* qui « active, oriente et maintient le comportement des employés vers l'atteinte d'un objectif organisationnel » (Pépin, 1993), l'empowerment psychologique se définit comme un *état psychologique* dans lequel l'employé se trouve et qui viendra influencer, entre autres, son niveau de motivation. Cet état psychologique se définit par rapport au sens que l'employé accorde à son travail, à son sentiment de compétence, à sa perception d'autodétermination et à son sentiment d'impact (Thomas et Velthouse, 1990). Il appert donc pertinent de s'interroger sur les facteurs favorables à l'émergence de cet état.

Cependant, les études sur l'empowerment psychologique se sont plus particulièrement centrées sur les conséquences ou les résultats de celui-ci dans l'organisation. Par exemple, l'empowerment psychologique serait un facteur positif à la croissance de la satisfaction au travail, à l'efficacité et à la productivité (Koberg et al., 1999; Spreitzer et al.,

1997), et à l'innovation (Spreitzer, 1995a, 1995b) tout en diminuant le stress lié au travail (Spreitzer et al. 1997) et la propension à quitter l'organisation (Koberg et al., 1999). Les études portant sur les antécédents créateurs d'empowerment psychologique sont toutefois moins nombreuses et, à notre connaissance, tout simplement inexistantes lorsque vient le temps de mesurer l'effet modérateur de différents antécédents entre eux. Les pratiques organisationnelles les plus fréquemment rencontrées à ce jour dans l'étude des antécédents de l'empowerment psychologique sont les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques d'organisation du travail.

Or, la connaissance de relations de modération entre différentes pratiques organisationnelles sur la présence d'empowerment psychologique pourrait s'avérer très intéressante pour en favoriser le développement. Une telle connaissance permettrait également de comprendre pourquoi certaines études obtiennent des résultats différents avec une même pratique organisationnelle en fonction de la présence ou de l'absence d'une ou de plusieurs autres pratiques agissant comme levier modérateur.

Dans un premier temps, l'objectif de cette recherche est de confirmer l'effet positif de certaines pratiques organisationnelles, soit les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques d'organisation du travail, sur la présence d'empowerment psychologique chez l'employé. Dans un deuxième temps, cette recherche visera à mesurer l'effet modérateur de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'empowerment psychologique.

L'objet de cette recherche s'avère particulièrement pertinent puisque son intérêt est à la fois d'ordre pratique et d'ordre théorique. Sur le plan théorique, les résultats obtenus contribueront à élargir le spectre des relations possibles entre les différentes pratiques liées au travail dans l'émergence de l'empowerment psychologique chez l'employé. Sur le plan pratique, ils permettront de mieux coordonner les actions des gestionnaires dans l'identification des pratiques favorisant l'atteinte de résultats optimaux en matière de productivité et de mobilisation grâce à la création d'empowerment psychologique.

Pour répondre à l'objectif de notre étude, nous présenterons dans les trois premiers chapitres une revue de la littérature existante concernant, respectivement, les pratiques d'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'empowerment psychologique. Chacun de ces chapitres fera état des prémisses du concept, des théories actuelles sur le sujet et des définitions les plus répandues. Nous préciserons également les définitions retenues dans le cadre de notre étude. Par la suite, nous aborderons les résultats de chercheurs établissant des relations entre l'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'empowerment psychologique afin d'appuyer nos propres démarches de recherche. Ce quatrième chapitre présentera notre modèle d'analyse et les hypothèses de recherche qui seront mises à l'épreuve subséquemment. Nous détaillerons le processus méthodologique utilisé dans la collecte et l'analyse de nos données avant d'en présenter les résultats et les analyses. Un premier regard permettra de dresser un portrait statistique de la population étudiée. Une analyse factorielle fera en sorte de préciser les variables requises à l'analyse de régression permettant la validation de nos hypothèses. Les résultats de ces analyses seront traités dans le chapitre suivant et serviront à confirmer ou infirmer nos objectifs de recherche. Avant de conclure, un dernier chapitre portant sur la discussion nous offrira la possibilité de confronter les résultats de nos recherches avec la littérature scientifique, d'en analyser les répercussions et de se pencher sur les options futures de recherche.

CHAPITRE I

ORGANISATION DU TRAVAIL

La présente étude a pour objet de mettre en lumière la nature des relations entre l'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'empowerment psychologique. Il est essentiel, pour chacun de ces concepts, de les définir à partir d'une revue de la littérature rigoureuse à leur sujet. Ce premier chapitre présente les diverses composantes de la variable indépendante de cette recherche, soit l'organisation du travail.

1.1 Théories et définitions de l'organisation du travail

Tout d'abord, le concept d'organisation du travail s'interprète différemment selon les courants théoriques qui influencent les auteurs. La présente section aborde un historique de certaines des approches portant sur l'organisation du travail et précise la définition retenue pour cette recherche.

Parmi les premiers grands noms ayant traité de l'organisation du travail, Adam Smith, avec sa théorie sur la division du travail au 19^e siècle, a influencé l'interprétation du concept de management dans certaines théories subséquentes. C'est le cas, entre autres, de l'approche scientifique de Taylor qui en tire ses racines (Crainer, 2003). Smith met de l'avant que la performance dans le travail est favorisée par la division des activités. Il justifie cet énoncé par la supposition qu'un individu qui performerait dans une activité particulière et en serait récompensé ne manifesterait plus de motivation à performer dans d'autres activités, l'employé étant déjà reconnu pour son travail (Rosenberg, 1976). Smith reconnaît néanmoins que la division du travail ne peut s'appliquer à tous les secteurs de production; si son approche peut

correspondre au milieu industrialisé émergeant de l'époque, elle s'adapte moins à d'autres milieux tels que l'agriculture (Warner et Witzel, 1997).

Le modèle bureaucratique de Weber est une autre forme d'organisation du travail. Ce modèle assoit les processus d'organisation sur une structure politico-économique privilégiant les aspects sociaux de pouvoir, de domination, d'autorité et de légitimité (Lounsbury et Ventresca, 2003). La bureaucratie se caractérise principalement par « une division fixe du travail, une hiérarchie établie des positions et de l'autorité, une administration basée sur une documentation écrite et sur une adhérence aux règles générales, une formation du personnel méticuleuse et un engagement complet dans les activités officielles » (Walton, 2005, p. 569, traduction libre).

Au nombre des théories classiques sur l'organisation du travail figure aussi le modèle administratif de Fayol. C'est à ce dernier que les sciences de gestion doivent les quatre (4) éléments fondateurs du management scientifique, soit planifier, organiser, diriger et contrôler (PODC). Fayol reconnaît la gestion comme étant une discipline universelle à part entière applicable dans tous les types d'organisation (Crainer, 2003). Il établit que, pour un milieu identique possédant les mêmes ressources (financières, humaines et matérielles), le même marché et le même groupe de direction, une entreprise peut être à la fois en très mauvaise ou en excellente posture en fonction du modèle administratif en vigueur (Wren et al., 2002). Le modèle administratif de Fayol comprend donc 14 principes généraux visant une bonne administration : « division du travail, autorité, responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination des intérêts individuels au bénéfice de l'intérêt général, rémunération des employés, centralisation, ordre, équité, stabilité du personnel, initiative et esprit de corps » (Crainer, 2003, p. 42, traduction libre).

Dans une approche différente du concept d'organisation du travail relevant davantage des théories humanistes existe l'École des relations humaines de Mayo. Celui-ci aborde la gestion des individus par deux prémisses directrices. Premièrement, l'individu serait naturellement porté à rechercher des alliances sociales et une coopération productive avec les autres. Deuxièmement, une manipulation adéquate de l'environnement pourrait favoriser la

santé mentale, la satisfaction individuelle ainsi qu'une plus grande coopération entre les individus ayant les mêmes affiliations (Sarachek, 1968). De ces prémisses, l'École des relations humaines pose comme principe que l'employé s'investira davantage dans son emploi lorsque l'organisation du travail se concentre sur l'implication, la participation et l'engagement de l'employé, par exemple, par le design du poste, par le travail d'équipe autodirigé ou encore par la création de comités de travail (Smith et Hindman, 2007).

Il existe plusieurs autres recherches portant sur l'organisation du travail et plusieurs des chercheurs fondent les leurs sur l'une ou l'autre des interprétations précédentes. Néanmoins, les auteurs sont moins nombreux à présenter clairement la définition qu'ils utilisent du concept d'organisation du travail. Torraco (2005) se révèle donc particulièrement intéressant dans ses recherches puisqu'il présente une définition de l'organisation du travail qui englobe les différents courants décrits précédemment. L'organisation du travail est définie comme « the systemic organization, design, and articulation of work activities at one or more levels of the organization: systemwide, process, group, job and task » (Torraco, 2005, p. 87).

Cette définition guidera notre interprétation du concept d'organisation du travail pour la suite de cette étude. Concise, elle précise que l'organisation du travail n'implique pas qu'une seule activité ou pratique de travail. Elle implique une articulation des activités entre elles de façon constante et ce, dans plusieurs paliers organisationnels à la fois. L'organisation du travail serait donc un concept amalgamant en ensemble de pratiques de travail orientées vers un même objectif.

1.2 Approches et modèles de l'organisation du travail

De ces grands courants de l'organisation du travail, de nombreux modèles ou approches pratiques ont été développés. Certains auteurs en ont fait la revue et nous les aborderons globalement afin de construire un aperçu des modèles les plus rencontrés avant de se consacrer aux approches retenues.

Dans le *Multimethod Job Design Questionnaire*, Campion et Thayer (1985) intègrent quatre (4) différentes approches pour conceptualiser l'organisation du travail. Premièrement, l'approche motivationnelle englobe les activités d'organisation du travail telles que l'enrichissement du travail, l'élargissement des tâches, les théories de motivation intrinsèque dans le travail et les théories basées sur le courant sociotechnique. Deuxièmement, l'approche mécanistique regroupe des méthodes plus anciennes et réfère à l'ingénierie industrielle classique ou à l'organisation scientifique du travail. Les pratiques liées à cette approche sont la spécialisation des tâches, la simplification du travail et la répétition. Troisièmement, l'approche biologique se concentre sur les conditions physiques du travail et sur les facteurs environnementaux liés à la tâche. La physiologie du travail et les pratiques d'ergonomie sont liées à l'approche biologique. Quatrièmement, l'approche moteur perceptuelle prend sa source de l'ingénierie du corps humain, des capacités cognitives et perceptuelles et des processus de traitement d'information. Elle se focalise sur l'accommodement du travail en fonction de limitations physiques et mentales du travailleur (Campion et Thayer, 1985; Edwards et al., 1999).

Quant à lui, Liu (1983, cité dans Simard, 2002) suggère de répertorier les formes d'organisation du travail selon trois (3) grands modèles. Le modèle hiérarchique englobe des formes de travail très standardisées à niveau de contrôle élevé. On y retrouve des pratiques telles que l'organisation scientifique du travail, le travail élargi et la rotation des tâches. Le modèle de transition conserve un mode de gestion traditionnel tout en permettant des niveaux d'autonomie et d'initiative plus importants. Le travail individuel enrichi et le travail de groupe polyvalent font partie de cette catégorie. Finalement, le modèle non hiérarchique permet une réalisation globale de la tâche avec des niveaux de responsabilité individuelle, d'initiative et d'autonomie élevés. Ce modèle comprend le travail en équipe semi autonome et l'organisation matricielle.

Plus récemment, Torraco (2005) a regroupé six perspectives de l'organisation du travail dans une revue sur le sujet. Chacune de ces théories a été sélectionnée en fonction de l'existence d'une définition du concept d'organisation du travail dans la théorie, de l'application possible de la théorie à plusieurs niveaux de l'organisation et de l'intégration de

concepts à la fois humains et techniques. Ces approches variées en matière d'organisation du travail mettent en lumière l'étendue des interprétations concernant ce concept.

Premièrement, la théorie structurelle adaptative (adaptive structuration theory) prend son essor de l'apparition des technologies de pointe. Elle étudie les variations qui se produisent dans la structure de l'organisation à la suite de l'intégration d'une nouvelle technologie. Elle se concentre principalement sur le type de structures créées dans l'organisation par cette intégration et sur les structures qui ressortent des interactions entre les humains et la technologie (DeSanctis et Poole, 1994).

Deuxièmement, la théorie de l'activité (activity theory) explique certains comportements en ce concentrant sur la structure de l'activité en elle-même. Selon cette théorie, « le fonctionnement mental peut être compris uniquement en se déplaçant à l'extérieur de l'individu pour examiner les processus socio-structurels desquels il dérive » (Torraco, 2005, p. 93, traduction libre). La théorie de l'activité étudie les relations entre les activités, les actions et les opérations. Il n'y a pas d'activités sans motif. Chacune d'elles est mesurée par les fonctions (objectifs) qu'elle dessert et non par ses propriétés. Par conséquent, sans un objectif à valeur élevée pour l'individu, une activité perd sa force de motivation et devient une simple action au service d'une autre activité (Leont'ev, 1975).

Troisièmement, les modèles de changement structurel (technostructural change models) fondent leurs prémisses sur la base des contraintes économiques. Ils modifient les technologies et les structures de l'organisation en fonction des choix qui seront les plus réussis économiquement parlant. Les interventions préconisées peuvent donc inclure des pratiques telles que la réingénierie du travail, les compressions de poste (downsizing) ou l'organisation matricielle (Torraco, 2005).

Quatrièmement, l'amélioration des processus (process improvement) veut que chaque étape de création d'un produit ou d'un service ajoute de la valeur à celui-ci. Par conséquent, comprendre les méthodes d'accomplissement de chacune des étapes d'une tâche est le

meilleur moyen pour adapter l'organisation du travail de façon efficiente selon la théorie de l'amélioration des processus (Davenport, 1993).

Cinquièmement, l'approche sociotechnique (sociotechnical systems theory) met en interrelation l'individu, la technologie et l'environnement de travail. Selon cette approche, le design des processus de travail doit considérer l'interdépendance de ces éléments pour favoriser la satisfaction au travail et améliorer la productivité. L'approche sociotechnique recherche à la fois une optimisation sociale (besoins sociaux et psychologiques des employés) et une optimisation technique de l'organisation du travail (Torraco, 2005; Trist et Bamforth, 1951).

Finalement, dans la compilation de Torraco portant sur les approches en matière d'organisation du travail, le Job Characteristics Model découle de l'approche sociotechnique. Selon cette approche, le niveau de productivité est le résultat de l'état psychologique de l'employé qui est plus ou moins mobilisé. Cet état psychologique est influencé par cinq (5) dimensions liées au travail : variété des compétences requises, identité de la tâche, sens de la tâche, autonomie et rétroaction. De ce fait, une organisation du travail favorable à l'émergence de ces dimensions sera favorable à un niveau de productivité élevé (Hackman et Oldham, 1975).

Considérant que l'objectif de cette recherche porte sur l'empowerment psychologique, les approches et théories liées à la motivation des employés s'avèrent particulièrement pertinentes. En conséquence, le courant sociotechnique et le Job Characteristics Model sont les approches qui guideront la suite de nos réflexions. Le Job Characteristics Model ayant une influence marquée dans les recherches actuelles concernant l'organisation du travail, son approche mérite d'être davantage approfondie. D'ailleurs, l'étude qui sera sélectionnée pour établir les pratiques d'organisation du travail de notre recherche s'inspire de cette approche. Il est donc essentiel d'en comprendre le développement avant de poursuivre.

1.3 Job Characteristics Model

Le Job Characteristics Model de Hackman et Lawler puis de Hackman et Oldham est actuellement l'approche la plus répandue auprès des chercheurs lorsqu'est abordée la notion des caractéristiques ou dimensions du travail en lien avec la motivation des employés. Il est intéressant de se pencher sur le développement de cette approche très utilisée avant de présenter le modèle en lui-même.

1.3.1 Théories du Job Characteristics Model

Le Job Characteristics Model de Hackman et Lawler (1971) et Hackman et Oldham (1975) tire ses sources des travaux sur le développement de l'organisation du travail comme étant un élément d'impact sur les comportements et les attitudes des employés dans leur travail. Certaines théories ont plus particulièrement influencé la réflexion des auteurs.

D'abord, les théories en matière d'organisation du travail ont fait une avancée marquée durant les années 1960. Hackman et Lawler (1971) réfèrent, entre autres, à la « two-factor theory » de Herzberg qui suggérait la présence de deux (2) niveaux dans la définition des comportements au travail ayant la capacité d'accroître la motivation de l'employé. Le premier niveau fait référence aux opportunités apparaissant lorsque les conditions suivantes sont présentes : l'accomplissement personnel, la reconnaissance, les responsabilités, les possibilités d'avancement et le développement des compétences. Le deuxième niveau suppose que, en réalité, les comportements de l'individu sont influencés par la perception que celui-ci se fait de ces conditions et non de leur mesure objective (Herzberg, 1959).

La théorie de Herzberg n'a pu être démontrée dans les recherches subséquentes puisque celle-ci ne mentionnait pas de quelle façon la présence ou l'absence de ces conditions de motivation pouvait être mesurée dans le travail. Par la suite, d'autres théories

comme celles de Turner et Lawrence (1965, cité dans Hackman et Lawler, 1971) ont développé des systèmes de mesures opérationnels qui ont permis de poursuivre les recherches quant aux caractéristiques du travail pouvant influencer les comportements au travail. Ces auteurs ont développé une échelle de mesure, le « Requisite Task Attribute Index » afin d'évaluer les conditions du travail pouvant avoir un impact sur la satisfaction en emploi et le niveau d'absentéisme. Les six (6) attributs de Turner et Lawrence sont la variété, l'autonomie, le niveau d'interactions requises, le niveau d'interactions optionnelles, les connaissances et les compétences requises et le niveau de responsabilités (1965, cité dans Hackman et Lawler, 1971).

Le Job Characteristics Model s'inspire également de la théorie des attentes telle qu'appliquée au travail par Vroom (1964). La théorie des attentes fonde ses prémisses sur l'idée que l'individu fait des choix en fonction de l'alternative qui est la plus positive ou la moins négative à ses yeux. Dans le travail, cette théorie signifie que les actions de la personne seront conséquentes avec son évaluation des probabilités à obtenir une récompense ou un résultat désiré. Cette motivation se construit sur la force de trois (3) facteurs. Premièrement, la force ou l'instrumentalité réfère à la probabilité que le travail de la personne engendre une récompense ou non. Deuxièmement, l'anticipation (expectation) représente les chances de réussite que l'individu s'attribue dans l'accomplissement d'une tâche en fonction de ses capacités personnelles. Troisièmement, la valence représente l'importance que l'employé accorde à la récompense potentielle et son désir de l'acquérir.

Hackman et Lawler (1971) identifient cinq (5) propositions à partir de cette théorie des attentes qui s'appliquent particulièrement à la motivation de l'employé par les caractéristiques de l'emploi :

1. La croyance de l'individu qu'il va obtenir un résultat qu'il désire s'il adopte un comportement particulier;
2. Un résultat devient désirable à l'individu s'il satisfait à un besoin physiologique ou psychologique de cet individu;

3. Les conditions de travail peuvent être adaptées pour que l'individu puisse mieux satisfaire ses propres besoins s'il travaille efficacement à l'atteinte des objectifs organisationnels;
4. Les besoins de base (besoins physiques et de sécurité) peuvent généralement être satisfaits plus aisément et ne serviront pas d'incitatif motivationnel. Inversement, la satisfaction des besoins plus élevés (besoin de développement, besoin d'accomplissement) peut devenir une source de motivation dans la réalisation des actions de l'individu;
5. L'individu ressent un grand niveau de satisfaction lorsqu'il réalise que ses propres efforts lui ont permis d'accomplir une tâche significative à ses yeux.

Dans l'inspiration du courant behavioriste, Hackman et al. (1975) utilisent les trois états psychologiques identifiés par les scientifiques qui motivent les personnes dans leurs actions. Premièrement, l'activité doit valoir la peine selon l'individu ou doit avoir un sens important en fonction de son système de valeurs (meaningfulness). Deuxièmement, l'individu doit ressentir qu'il est personnellement responsable des résultats de ses efforts (responsability). Troisièmement, l'individu doit avoir accès régulièrement aux résultats de son travail pour constater si ceux-ci sont satisfaisants (knowledge of results). La motivation interne d'un individu serait engendrée par la présence de ces trois états psychologiques. Réunis, ils font en sorte que l'individu se sente fier de lui à la suite d'une performance réussie de sa part. La motivation interne viendra du fait que celui-ci cherchera à recréer ce sentiment de fierté en maintenant son niveau de performance. Lorsqu'un des états psychologiques fait défaut, la motivation diminuera significativement.

1.3.2 Définition du Job Characteristics Model

La présence de certaines caractéristiques dans l'organisation du travail serait un facteur positif de l'émergence de satisfaction et d'efforts chez l'employé (Glick et al., 1986). Hackman et ses collègues (1975) présentent le Job Characteristics Model comme une nouvelle stratégie pour les gestionnaires afin de réorganiser le travail. Leurs études mettent

de l'avant que l'état psychologique de l'individu, par sa motivation intrinsèque, lui permet d'exécuter une tâche qui engendrera une plus value pour l'organisation.

En effet, le Job Characteristics Model relie des résultats positifs à l'entreprise lorsque l'organisation du travail de celle-ci favorise la motivation intrinsèque de l'employé. Les recherches de Hackman et Lawler (1971) mettent de l'avant des relations positives entre la présence des caractéristiques du travail identifiées dans le modèle et les mesures de motivation des employés, de satisfaction à l'égard du travail, du niveau de performance et du niveau de présence au travail (taux d'absentéisme bas). Les auteurs précisent que c'est le groupement des caractéristiques identifiées qui permet l'émergence de résultats probants dans les indicateurs ci-dessus. Par conséquent, la diminution ou l'absence d'une seule caractéristique réduit considérablement le niveau de motivation intrinsèque de l'employé et, par répercussion, les résultats quant aux indicateurs de performance. (Hackman et Lawler, 1971).

Hackman et Oldham (1975) suggèrent que la motivation intrinsèque dans le travail peut se construire sur la base de cinq (5) dimensions centrales permettant d'évaluer un emploi et de le modifier vers un emploi à potentiel de motivation élevé. La variété des compétences requises, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et la rétroaction sont ces dimensions, déjà citées dans la section 1.2, et seront définies dans les prochains paragraphes.

La variété des compétences requises (skill variety) fait référence aux compétences et aux habiletés nécessaires pour exécuter un poste. Pour être motivant, un poste doit donc requérir un certain niveau de compétences et d'habiletés et poser un certain défi à l'employé. La variété des compétences requises interpelle l'individu dans plusieurs facettes et réduit la monotonie à répéter régulièrement la même tâche, peu importe le niveau de la compétence requise pour exécuter la tâche (Hackman et al., 1975).

L'identité de la tâche (task identity) représente la capacité de l'employé à considérer son travail comme une tâche complète. Cette caractéristique du travail réfère au niveau

auquel l'employé exécute l'ensemble de la tâche du début à la fin, lui permettant d'identifier par lui-même un résultat visible de son travail (Oldham, 1976).

Le sens de la tâche (task significance) est « le niveau pour lequel l'emploi a un impact perceptible et substantiel sur la vie d'autres personnes, sur l'organisation ou dans le monde en général » (Hackman et al., 1975, p. 59, traduction libre). Spontanément, il est possible de deviner que des métiers comme infirmiers ou avocats peuvent avoir un sens de la tâche élevé. Cependant, les auteurs suggèrent également que, pour une même fonction, la raison d'être de la tâche peut engendrer un sens de la tâche plus ou moins important selon l'interprétation qu'en fait l'employé ou selon la valeur accordée à cette tâche par l'organisation.

L'autonomie renvoie au sentiment de l'employé que ses efforts et ses initiatives influencent son travail. L'autonomie est « le niveau auquel le poste donne à l'employé la liberté, l'indépendance et la discrétion de planifier son travail et de déterminer comment celui-ci sera exécuté » (Hackman et al., 1975, p. 59, traduction libre).

La rétroaction est la cinquième caractéristique du travail établie dans le modèle et réfère au niveau d'information que l'employé reçoit de son travail. Les informations reçues auront un impact plus important lorsqu'elles proviennent directement du travail ou du produit réalisé que lorsqu'elles viennent d'une évaluation par un tiers. Ainsi, l'employé qui a la possibilité d'évaluer la qualité de son travail recevra un niveau de rétroaction plus élevé (Hackman et Oldham, 1975).

En bref, le modèle établi par Hackman et Oldham ramène particulièrement à la nature de la tâche, soit à la description du poste telle que construite par l'organisation (compétences requises, éventail des responsabilités et des tâches, valeur du poste). Il faut ajouter à cela la latitude ou l'autonomie donnée à l'employé dans l'exécution de cette description de poste et la rétroaction qu'il en reçoit pour obtenir les cinq (5) caractéristiques du Job Characteristics Model.

Ce modèle a l'avantage de s'appliquer dans une très grande variété de postes, pour une palette élargie de niveaux hiérarchiques et dans des contextes d'entreprises très divers. Il fait donc en sorte de pouvoir être utilisé par nombre de chercheurs dans leurs études sur l'organisation du travail. Ces cinq (5) dimensions du travail vont également dans le même sens que la définition de Torraco mentionnée précédemment où l'organisation du travail requiert une articulation de plusieurs pratiques d'organisation du travail à plusieurs niveaux de l'entreprise.

Cependant, nous nous interrogeons sur l'application possible de ce modèle de nos jours comme outil concret de développement pour les entreprises souhaitant agir sur la motivation de leurs employés. En effet, la plupart des entreprises ayant choisi l'approche de la motivation des employés pour augmenter leur productivité ou pour affronter un marché plus difficile ont déjà implanté dans leur modèle d'organisation les changements allant vers les caractéristiques du travail proposées par le modèle de Hackman et Oldham. En effet, il n'est plus rare de voir l'implication d'un employé dans la définition et les objectifs de son travail (identité et sens de la tâche) ou encore de voir un employé suivre de la formation pour élargir son champ de compétence (polyvalence). Il en va de même pour la fréquence de programmes complets de suivi et d'évaluation de rendement ou pour la divulgation des résultats de tests de qualité et d'enquêtes de satisfaction de la clientèle (rétroaction).

Par conséquent, bien que le Job Characteristics Model de Hackman et Oldham soit particulièrement intéressant quant à la spécificité et la généralisation possible de ses caractéristiques liées au travail, nous croyons que des caractéristiques un peu plus modernes et représentatives de l'avancement des pratiques d'organisation du travail dans les entreprises pourraient s'avérer un meilleur outil dans le développement concret des entreprises en matière de promotion de la motivation ou de l'empowerment psychologique des employés.

1.4 Étude exploratoire de Simard

Dans cette lignée, d'autres auteurs se sont penchés sur l'organisation du travail à la suite des travaux de Hackman et Lawler (1971) et de Hackman, Oldham et al. (1975). Parmi ces auteurs, l'étude de Simard est celle qui a retenu notre attention et fera l'objet de la suite de cette recherche.

S'inspirant de l'approche sociotechnique et du Job Characteristics Model de Hackman et Oldham, Simard (2002) a identifié un nouveau groupe de facteurs d'organisation du travail. Cet article fait état de différentes études pour lesquelles les résultats se sont avérés constants chaque fois. Ses recherches lui ont permis de déterminer cinq (5) variables ; les deux (2) premières référant à la séparation du travail entre les individus et les trois (3) suivantes référant à la coordination, à la supervision et au contrôle. Les facteurs de Simard (2002) sont :

1. Travail de groupe : Le travail de groupe réfère à une « situation dans laquelle la division du travail s'effectue à partir d'un groupe comme unité de référence » (Simard, 2002, p. 71).
2. Tâche large : En opposition à la tâche standardisée, la tâche large réfère à une tâche complète dans laquelle l'employé est impliqué globalement dans les différentes étapes (Simard, 2002).
3. Autonomie décisionnelle : L'autonomie décisionnelle représente la possibilité de l'employé de prendre des décisions significatives sans le consentement d'autres personnes (Sharma et Kaur, 2008).
4. Consultation : La consultation ou la participation fait référence à l'implication de l'employé par son superviseur dans les décisions qu'il doit prendre (Simard, 2002).
5. Initiative : L'initiative est la « capacité d'agir ou d'entreprendre spontanément ou de son propre chef » de l'employé dans l'exercice de ses tâches. (Office québécois de la langue française, 2002).

L'outil développé par Simard (2002) présente un intérêt par la possibilité de comparer les formes d'organisation du travail d'une organisation en fonction de la perception des dirigeants et de la perception des employés. Il permet de mesurer la différence entre la situation recherchée par une mesure d'organisation du travail et la situation réelle.

C'est ce modèle qui retiendra notre attention au cours de la présente étude. Bien que testé dans une échelle beaucoup moins grande que le modèle de Hackman et Oldham, ce modèle nous a semblé suffisamment exploré par ses auteurs pour en permettre l'utilisation dans d'autres recherches. Celui-ci s'avère particulièrement pertinent en considérant que les recherches qui l'ont mis à l'épreuve sont très récentes et ont été menées au sein d'institutions québécoises du secteur des services. Il permet donc de refléter la réalité actuelle des entreprises contrairement au modèle précédant. Le modèle de Simard et les caractéristiques qu'il propose sont à la fois plus récents et plus près du contexte socio-économique des entreprises qui pourraient bénéficier des conclusions de notre propre recherche. Dans le cadre de cette étude, l'organisation du travail sera donc évaluée à partir des facteurs suivants : travail de groupe, tâche large, autonomie décisionnelle, consultation et initiative.

CHAPITRE II

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Poursuivant dans la présentation des concepts principaux de cette étude amorcée au chapitre précédent, ce deuxième chapitre aborde les pratiques de gestion des ressources humaines. Il fait état de l'historique et des théories propres à ce concept et des principales pratiques de gestion des ressources humaines pertinentes à notre objectif et permettra de fixer les pratiques retenues dans notre modèle de recherche.

2.1 Historique de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines reste une discipline relativement jeune parmi les différentes branches de la gestion. L'intérêt pour cette discipline s'est réellement développé à la fin du vingtième siècle. Afin de comprendre davantage les théories et les pratiques actuelles à propos de la gestion des ressources humaines, il est intéressant de se pencher sur les grandes phases de son histoire.

Dans sa rétrospective de l'histoire de la gestion des ressources humaines, Langbert (2002) retourne jusqu'aux 17^e et 18^e siècles dans une première étape qu'il identifie comme la période préindustrielle. À ce moment, bien qu'il existe certaines lois sur le traitement des individus, les serviteurs et l'esclavage sont choses courantes et les lois existantes sont régulièrement enfreintes. Il s'agit d'une période où la liberté de l'employeur est illimitée.

La révolution industrielle émergeant dans la deuxième moitié du dix-huitième siècle amène une nouvelle idéologie économiste axée vers l'augmentation de la productivité et encourageant de nouveaux standards de qualité de vie. C'est l'abolition de l'esclavage et la

naissance des pratiques de gestion modernes (Langbert, 2002). Avec l'introduction de la machinerie qui remplace le travail manuel, il y a une forte tendance à la spécialisation du travail. Cette nouvelle tendance accentue la distinction entre les propriétaires et les employés et entraîne des changements marqués dans les modèles sociaux et dans les conditions de travail (Jamrog et Overholt, 2004). La période suivant la révolution industrielle est une période caractérisée par le paternalisme des employeurs. Bien qu'une certaine doctrine sur l'emploi existe désormais pour protéger les employés du licenciement spontané et impulsif, la réalité de cette période est représentée par le traitement capricieux des employés (Langbert, 2002). À titre d'exemple, Jacoby (1985) souligne des cas d'employeurs qui réduisent arbitrairement les salaires des employés ou qui les paient avec des papiers dévalués et des cas d'abus physiques des employés.

La révolution industrielle est également l'époque où débutent les regroupements de travailleurs. Devant les conditions de travail qui leur sont imposées, des employés de même spécialisation se regroupent et s'organisent contre les abus des employeurs (Jamrog et Overholt, 2004). Les problèmes liés au personnel restent la responsabilité des superviseurs de premier niveau.

Langbert (2002) identifie la période allant du début du vingtième siècle jusqu'au début des années 1970 comme la période bureaucratique. Les pratiques de gestion se réalignent et l'approche scientifique du travail de Taylor devient un modèle de référence pour la majorité des institutions. La division du travail est à la base de cette étude des postes. Taylor met de l'avant trois (3) concepts qui inspireront la gestion des ressources humaines (Jamrog et Overholt, 2004). Premièrement, un employé doit être sélectionné pour correspondre le plus parfaitement possible, tant physiquement que mentalement, au poste à combler et un candidat surqualifié ne doit pas être considéré. Deuxièmement, une formation attentive est nécessaire pour s'assurer que les employés réalisent leur travail exactement tel qu'il devrait être réalisé. Troisièmement, l'organisation doit prévoir des incitatifs pour encourager les employés à suivre les procédures établies (Taylor, 1947). C'est à ce moment que les premiers postes traitants spécifiquement de la gestion des ressources humaines se sont créés et que la fonction ressources humaines est apparue (Jamrog et Overholt, 2004). Son rôle

se concentrait alors principalement sur l'analyse et la classification des postes, le développement, la formation et la sélection des employés (Jacoby, 1985).

Malgré les différentes lois portant sur le travail qui entrent en vigueur au cours du siècle, il faut attendre les années 1970 pour que la fonction ressources humaines évolue vers un rôle plus stratégique et pour que des spécialistes se développent dans les différents champs d'intervention de la gestion des ressources humaines (Jamrog et Overholt, 2004). Cette étape apparaît avec la nouvelle réalité du marché, la compétition qui grandit et le retour de l'idéologie du libre marché. Les unités de gestion des ressources humaines sont désormais soumises aux mêmes obligations de productivité et de résultats et doivent devenir des partenaires stratégiques de l'organisation (Langbert, 2002).

2.2 Théories actuelles de la gestion des ressources humaines

De part cette nouvelle perspective de la gestion des ressources humaines comme partenaire stratégique de l'organisation, de nombreuses théories se sont développées pour confirmer l'avantage compétitif de la gestion des ressources humaines. Arcand et al. (2004) ont identifié quelques théories illustrant l'apport de la gestion des ressources humaines dans la position concurrentielle de l'organisation.

Premièrement, la théorie des ressources stratégiques a pour fondement qu'un actif organisationnel doit posséder certaines caractéristiques pour devenir un avantage concurrentiel de l'organisation. Ces caractéristiques sont celles de « pouvoir générer de la valeur, constituer un actif rare sur le marché des facteurs et être difficilement imitable » en plus d'être non substituable (Arcand et al., 2004, p. 516). Cette approche s'applique à l'ensemble des ressources financières, organisationnelles ou matérielles. Elle s'est toutefois particulièrement bien adaptée à la gestion des ressources humaines de par sa capacité à engendrer une plus grande motivation des employés et sa capacité à développer les compétences de ceux-ci (Barney et Wright, 1998).

Deuxièmement, la théorie du capital humain permet d'illustrer l'aptitude de la gestion des ressources humaines à devenir un avantage stratégique de l'organisation. Schultz (1961) considère que ne pas avoir traité les ressources humaines comme une ressource à part entière de l'organisation a été une erreur économique majeure dans le passé. Les individus qui exécutent le travail, plus que tout regroupement de machines, sont un capital économique significatif dans la création des produits et dans le déroulement des opérations. Comme tout actif corporatif, le niveau de connaissances, d'habiletés et de compétences des employés, éléments au cœur de la gestion des ressources humaines, est une source de valeur. Par conséquent, les pratiques de gestion des ressources humaines deviennent un moyen d'accroître la performance de l'organisation (McMahan et al, 1999).

Troisièmement, la théorie économique de l'agence (agency theory) est une approche visant à solutionner les problèmes émergents dans la relation entre un mandant et un mandataire. Cette théorie se fonde sur la prémisse que l'employé et l'organisation ont des objectifs distincts, souvent divergents et que l'organisation ne peut pas vérifier en tout temps le travail de l'employé. Le moyen de réduire les risques pour l'organisation est de développer un contrat avec l'employé qui va diriger leur relation et réunir leurs objectifs respectifs (Eisenhardt, 1989). La gestion des ressources humaines occupe un rôle prépondérant dans cette conciliation des intérêts par le choix des pratiques mises en place. Ainsi, les politiques de rémunération ou la participation des employés aux décisions deviennent un positionnement stratégique pour s'assurer de conserver une main-d'œuvre engagée et, par conséquent, favoriser le positionnement concurrentiel de l'organisation (Fama, 1980).

2.3 Définitions de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines englobe de nombreuses composantes et, en fonction des approches auxquelles se réfèrent les gestionnaires, peut se vivre très différemment d'une organisation à l'autre. Des courants théoriques et de l'historique qui a façonné ce concept, différentes définitions se sont développées. Il n'y a qu'à penser aux quatre (4) rôles attribués par Dave Ulrich au professionnel de la gestion des ressources

humaines : l'expert administratif, le champion des employés, l'agent de changement et le partenaire stratégique (Conner et Ulrich, 1996). Dans le portrait des origines de la gestion des ressources humaines qu'il trace, Marciano (1995) identifie trois (3) familles de définitions apparaissant dans les écrits.

Tout d'abord, la première famille identifiée par Marciano positionne les employés comme une ressource organisationnelle qui a une valeur et non comme une dépense. La gestion des ressources humaines est une fonction de gestion vouée à « la compréhension, la maintenance, le développement, l'utilisation et l'intégration des individus dans le milieu de travail » (Marciano, 1995, p. 226, traduction libre). Par exemple, Bakke (1967) compare la gestion des ressources humaines aux autres fonctions de gestion par sa mission d'utiliser efficacement les ressources vers l'atteinte des objectifs organisationnels et d'engendrer le maximum d'opportunités de créer de la productivité grâce au développement maximal des connaissances. Beer et al. (1984) tendent vers cette même définition en positionnant la gestion des ressources humaines comme « l'étude de toutes les décisions et actions qui affectent la nature de la relation entre l'organisation et ses employés » (p. 1, traduction libre). Selon eux, la gestion des ressources humaines engendre des résultats distincts : engagement, compétence, cohérence interne et efficacité financière.

La deuxième famille de définitions de Marciano place la gestion des ressources humaines comme un synonyme de gestion du personnel, soit la gestion des employés par une équipe spécialisée. Les définitions de cette famille mettent l'emphasis sur l'existence d'un groupe de meilleures pratiques de gestion (best practices) qui assurent une utilisation efficiente des employés (Marciano, 1995). Ainsi, la gestion des ressources humaines consiste en l'ensemble des « activités par lesquelles une organisation s'occupe du recrutement, de la sélection, des systèmes d'évaluation et de reconnaissance, du développement des employés et de la négociation avec les syndicats d'employés (Peterson et Tracy, 1979, cité dans Marciano, 1995, p. 225, traduction libre). Sous cet angle, les employés ne sont pas considérés comme une ressource organisationnelle ayant sa valeur propre, mais on reconnaît néanmoins que le choix de certaines pratiques va favoriser l'efficience du travail de ceux-ci.

Finalement, la troisième famille de définitions positionne la gestion des ressources humaines sous un tout autre angle de vue. Celle-ci serait en fait une forme déguisée de négation des syndicats et une méthode camouflée de contrôle managérial légitimant les décisions organisationnelles (Marciano, 1995). Keenoy et Anthony (1992) définissent la gestion des ressources humaines comme: « a meta-narrative locating, informing and legitimizing managerial practice in a time of rapid economic restructuring: the 'messages' carried by HRM are far more important than the devices employed » (cité dans Marciano, 1995, p. 226). La gestion des ressources humaines ne vise donc plus l'efficacité du travail des employés, mais représente plutôt une façon d'exercer un contrôle sur ceux-ci.

La deuxième famille de définitions de la gestion des ressources humaines présentée sous l'angle d'un ensemble de pratiques idéales (best practices) dont l'addition ou la conjonction produit un effet sur la performance individuelle et collective des employés s'intègre bien dans le cadre de cette recherche puisque les relations entre la gestion des ressources humaines et l'empowerment psychologique s'établissent à partir de certaines pratiques de gestion. Néanmoins, ce sont les définitions de la première famille de Marciano qui seront retenues pour la suite de cette réflexion.

En effet, l'empowerment psychologique ayant pour résultantes, entre autres, la motivation et la productivité de l'individu, il devient particulièrement intéressant d'envisager la gestion des ressources humaines comme un ensemble de stratégies créatrices de valeur pour l'organisation. À titre de ressource organisationnelle, il faut désormais voir l'employé comme une opportunité pour l'entreprise. Au-delà des pratiques de gestion permettant de maximiser la performance dans le poste, nous parlons d'une intégration plus large de l'employé dans l'ensemble de son milieu de travail et non uniquement dans son poste actuel.

Tel que mentionné, cette approche de la gestion des ressources humaines intègre particulièrement bien la dimension d'empowerment psychologique dont il est question dans cette recherche puisque les deux (2) concepts mettent en évidence l'importance d'un contexte organisationnel favorisant l'autonomie et le sens accordé au travail afin que les ressources humaines contribuent significativement au succès de l'entreprise.

2.4 Pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont nombreuses. Elles désignent les principales actions sur lesquelles se concentrent les organisations en ce qui a trait à la gestion de leurs employés. De nombreux chercheurs ont établi leur liste des pratiques essentielles de gestion des ressources humaines ou encore des pratiques qui seraient les plus efficaces en organisation. La section suivante présente certaines classifications des pratiques existantes et permet d'identifier celles qui seront retenues pour l'étude actuelle.

Dans une comparaison internationale de la performance économique en fonction du système de gestion d'une organisation, Ichniowski et Shaw (1999) identifient sept (7) groupes de pratiques de gestion des ressources humaines favorables : la rémunération incitative, les pratiques de recrutement, le travail d'équipe, la sécurité d'emploi, la flexibilité du poste, la formation et les communications entre les employés et l'administration.

Dans un même ordre d'idées, Pfeffer et Veiga (1999) soulèvent sept (7) pratiques gagnantes dans une revue d'études portant sur la relation entre le succès financier d'une organisation et ses pratiques de gestion. Ses pratiques sont un maintien de la sécurité d'emploi, un processus de sélection méticuleux, une organisation du travail axée vers les équipes autogérées et la décentralisation, un programme de reconnaissance dépendant de la performance organisationnelle, une formation approfondie, une réduction des différences de statuts et un partage de l'information.

Dans un portrait similaire à celui de Pfeffer et Veiga, Arcand et ses collègues (2004) soulignent la présence de sept (7) pratiques généralement reconnues par les auteurs. Ainsi, la gestion des ressources humaines regroupe principalement des pratiques portant sur la rémunération incitative, la formation, la dotation, la présence d'équipe de travail, l'organisation du travail, le partage d'information et la sécurité en emploi.

Plus concise, une étude portant sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines à travers différents pays désigne quatre (4) principales catégories de pratiques : les

programmes de rémunération et de reconnaissance, les processus de sélection, les systèmes d'évaluation de la performance et les programmes de formation et de développement (Von Glinow et al., 2002).

Se concentrant plus spécifiquement dans le domaine de l'hôtellerie, Enz et Siguaw (2000) ont relevé cinq (5) catégories de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit des pratiques visant à développer les compétences de leadership, la formation et le développement des compétences, l'empowerment de l'employé, les systèmes de reconnaissance et la gestion efficiente des coûts de gestion des ressources humaines.

Les fréquentes similitudes des listes dressées dans cette section dévoilent une certaine entente sur les pratiques les plus usuellement reconnues. Dans le cadre de cette recherche, deux (2) pratiques de gestion des ressources humaines seront retenues en fonction de la définition de la gestion des ressources humaines sélectionnée précédemment. Ces pratiques sont le développement des compétences et les pratiques de partage de l'information. Nous estimons que, parmi les différentes pratiques mises en cause dans les études présentées, il s'agit des pratiques qui offrent le plus grand potentiel pour l'entreprise qui priorise l'utilisation efficiente des employés comme le souligne la deuxième famille de définitions évoquées par Marciano. En effet, les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information s'appliquent toutes les deux à une intégration plus large de l'employé dans son milieu de travail et vont dans l'idée de la création d'opportunités d'agir. D'un côté, le développement des compétences permet d'aspirer à de nouvelles responsabilités ou de nouvelles fonctions et, de l'autre côté, le partage de l'information peut s'étendre à beaucoup plus que le poste, par exemple, par l'implication de l'employé dans la mission et les résultats de l'organisation. Ces deux (2) pratiques seront évoquées dans les prochaines sections.

2.4.1 Développement des compétences

Parry (1998) définit la compétence comme étant un « ensemble de connaissances, d'attitudes et d'habiletés reliées qui affecte une partie majeure d'un poste, qui est corrélé avec la performance dans l'emploi, qui peut se mesurer à partir de standards reconnus et qui peut s'enrichir par la formation et le développement » (p. 60, traduction libre).

La formation permet avant tout aux employés d'acquérir de nouvelles habiletés de travail dans leurs fonctions (Arcand et al., 2004). Elle s'étend toutefois bien au-delà puisque le développement des compétences fait également référence aux compétences personnelles, interactionnelles et comportementales en intégration avec l'environnement contextuel de l'organisation (Zimmerman, 1995).

Pour engendrer des résultats probants, une organisation doit s'assurer que les efforts de développement des compétences et de formation se focalisent sur des compétences individuelles précises qui seront mesurables et administrables (Parry, 1998). Pfeffer et Veiga (1999) ajoutent que la formation peut être une source d'avantage compétitif. Selon eux, les gestionnaires doivent s'assurer de sélectionner des formations axées vers les compétences générales et vers la culture organisationnelle plutôt que se concentrer uniquement vers les formations développant quelques habiletés spécifiques.

2.4.2 Partage de l'information

Le partage d'information au sein d'une organisation est nécessaire à la prise de décisions managériales. Pour se positionner adéquatement dans leur environnement, les gestionnaires devront pouvoir compter sur trois types d'information : les informations institutionnelles concernant la planification stratégique, les informations managériales concernant la gestion des ressources internes et les informations techniques concernant les contrôles opérationnels et la production (Brown, 1966). Par conséquent, les dirigeants

d'entreprise ont besoin d'un processus de partage de l'information efficace de leurs employés vers eux pour prendre les décisions permettant de combler les besoins réels de leurs clients (Hibberd et Evatt, 2004).

Le partage de l'information au sein de l'organisation est tout aussi essentiel de la part de la direction vers les employés. Or, les individus qui possèdent l'information détiennent un certain pouvoir puisqu'ils ont la possibilité de partager ou de retenir l'information. Ceci peut avoir une influence importante dans le succès ou l'échec de l'organisation puisqu'un manque dans le transfert de l'information peut engendrer des délais de production, bloquer des initiatives, empêcher le développement de compétences et diminuer son avantage compétitif (Droege et al., 2003).

Le partage de l'information de la direction vers les employés devient donc une pratique de gestion des ressources humaines misant sur la transmission de connaissances diverses vers tous les individus de l'organisation. Source de mobilisation, l'accès à l'information touche une large palette de l'organisation : données corporatives sur les résultats, données financières, positionnement stratégique, création de nouveaux produits ou encore renseignements sur la concurrence et les marchés (Arcand et al., 2004).

Spreitzer (1995b) établit deux catégories d'information essentielles à communiquer. La première porte sur la mission organisationnelle et permet de mieux situer l'employé quant au sens de son travail et à sa capacité à prendre des décisions. La seconde porte sur la performance de l'entreprise et de l'équipe de travail directe et permet de positionner la qualité du travail de l'employé.

Le partage de l'information est une pratique au cœur de la gestion des ressources humaines puisque les individus ont besoin de comprendre comment la compagnie fonctionne et si leurs actions créent une différence tangible (Randolph, 1995). Développant plus loin cette idée, Pfeffer et Veiga (1999) considèrent que l'information est une dimension importante de la performance, mais qu'il est aussi essentiel de former les employés à la

bonne façon d'interpréter et d'utiliser les informations qu'ils reçoivent pour réellement améliorer l'impact de cette pratique sur l'organisation.

Pour conclure cette dernière section, nous retenons que les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme des pratiques stratégiques créatrices de valeur pour l'organisation. Les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information de la direction vers les employés (top-down) sont les stratégies sélectionnées pour la suite de cet exposé.

CHAPITRE III

EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE

Pour faire suite aux chapitres précédents portant sur l'organisation du travail et sur les pratiques de gestion des ressources humaines, ce troisième chapitre présente la variable dépendante de cette étude, soit le concept d'empowerment psychologique. Nous y présentons ses principales approches et détaillons plus particulièrement la définition retenue pour cette étude.

3.1 Conceptualisation de l'empowerment

Les principales recherches en matière d'empowerment permettent de constater qu'il existe plus d'une façon d'interpréter le terme empowerment. Les auteurs ne s'entendent pas sur une définition commune du concept et les recherches sur le sujet se basent sur des courants de pensée différents.

Certaines études ont regroupé les différentes définitions de l'empowerment pour en faire une classification. Ainsi, Bartunek et Spreitzer (2006) suggèrent de regrouper les définitions de l'empowerment selon trois (3) catégories référant à des concepts distincts : pouvoir, bien-être et productivité. Ces auteurs proposent une présentation des définitions de l'empowerment en fonction de leur évolution dans le temps et à travers les disciplines qui l'ont utilisé. Le concept d'empowerment est apparu à la fin des années 1960 dans le domaine de la religion. Initialement, il réfère à la notion de partage de réel pouvoir : avoir du pouvoir, détenir le contrôle, force de pouvoir des groupes sous représentés et participation politique. L'empowerment a évolué au cours des années 1970 et 1980 avec l'intégration du concept aux disciplines de sociologie et d'éducation. Il réfère alors à l'amélioration du bien-être humain et

prend le sens de l'augmentation des connaissances, de la dignité et du respect, de l'attribution des ressources ou encore du sens personnel et de la fierté. Enfin, avec l'appropriation de l'empowerment par les sciences administratives au cours des années 1980 et 1990, le concept rejoint le besoin que le travail soit réalisé et devient synonyme d'amélioration de la productivité. Bartunek et Spreitzer (2006) y intègrent la « participation dans la prise de décision, la prise de responsabilité, le développement des individus, l'appropriation du travail et le travail d'équipe » (p. 261, traduction libre).

Tymon (1988, cité dans Menon 2001) répartit également les définitions de l'empowerment en trois (3) catégories : l'approche structurelle, l'approche motivationnelle et l'approche de leadership. L'approche structurelle s'associe à l'acquisition de pouvoir et à l'autorité dans la prise de décision. L'approche motivationnelle propose le terme « énergiser » comme synonyme d'empowerment et le définit comme un processus qui veut accroître le sentiment d'efficacité. Quant à elle, l'approche de leadership reprend l'idée de « donner de l'énergie » aux employés à travers la capacité du leader à inspirer son équipe et à créer une vision excitante du futur. Menon (2001) ajoute une quatrième catégorie nommée processus psychologique à la classification de l'empowerment de Tymon. Après avoir été considéré comme une action, cette catégorie de définitions établit l'empowerment comme un processus psychologique qui est fonction de l'interprétation de l'individu d'un milieu.

De toutes ces catégories, il est essentiel de faire la distinction entre l'empowerment structurel et l'empowerment psychologique. D'un côté, « l'empowerment structurel réfère aux politiques, aux pratiques et aux structures organisationnelles qui procurent aux employés une plus grande latitude pour prendre des décisions et pour exercer une influence sur leur travail. Il est relié à la notion de partage de pouvoir entre les employeurs et leurs employés. » (Greasley et al., 2008, p. 41, traduction libre). Cette dimension de l'empowerment se véhicule à travers des pratiques de développement des compétences pour une plus grande attribution des pouvoirs, d'accès à l'information et d'attribution du support et des responsabilités. De l'autre côté, l'empowerment psychologique n'est pas lié aux pratiques de gestion, mais plutôt à la perception qu'en ont les employés. Il se définit comme la perception et la croyance de l'individu par rapport à son sentiment de pouvoir, de compétence, de contrôle et d'efficacité

(Greasley et al., 2008). Laschinger et al. (2004) résument bien la distinction à faire entre les deux (2) types d'empowerment :

« Whereas structural empowerment is the perception of the presence or absence of empowering conditions in the workplace, psychological empowerment is the employees' psychological interpretation or reaction to these conditions. In other words, psychological empowerment represents a reaction of employees to structural empowerment conditions. » (p. 529)

L'approche motivationnelle de l'empowerment s'avère la plus pertinente compte tenu de l'objectif de cette recherche. En effet, elle est celle qui développe la notion d'empowerment comme un état de motivation intrinsèque connue sous l'expression d'empowerment psychologique. Or, l'empowerment psychologique a ceci d'intéressant de se consacrer à la perception des employés sur une ou plusieurs pratiques et non sur la nature de la pratique en question. Par exemple, les effets d'une pratique identifiée dans la définition de l'empowerment structurel s'appliqueraient à tous les employés. L'empowerment psychologique suppose plutôt que cette même pratique pourrait avoir plus ou moins d'effet, ou même ne pas en avoir du tout, selon la perspective que l'employé a de cette pratique et de son travail.

Cette approche se situe probablement plus près de la réalité vécue au sein des organisations puisque, même pour des pratiques réputées efficaces, l'adhésion des employés n'est jamais gagnée en totalité et ce, souvent selon l'interprétation que s'en fait chaque individu. Il n'y a qu'à penser à ces commentaires souvent entendus d'employés devant certains changements : « cela ne fonctionnera pas », « qu'est-ce que cela changera? », etc. La prochaine section permettra de mettre en lumière l'évolution du concept d'empowerment psychologique dans la littérature scientifique à titre d'approche retenue dans cette étude.

3.2 Définitions de l'empowerment psychologique

« L'empowerment n'est pas seulement un construit psychologique individuel, il est aussi un construit organisationnel, politique, sociologique, économique et spirituel » (Rappaport, 1987, p. 130, traduction libre). Les définitions de l'empowerment comme approche motivationnelle sont nombreuses. Cette section en présente les principales.

3.2.1 Théorie du pouvoir de Kanter

La notion de pouvoir est la capacité d'une personne ou d'une organisation à influencer les autres (Sharma et Kaur, 2008). Kanter s'appuie sur la prémisse que les structures organisationnelles ont un impact plus important sur les comportements organisationnels que les prédispositions de la personnalité des employés (Laschinger et al. 2001). La théorie du pouvoir de Kanter définit celui-ci comme « l'habileté de mobiliser les ressources humaines et matérielles pour que les choses soient faites » (Kanter, 1979, p. 66, traduction libre). Cette habileté existe lorsque l'environnement de travail permet aux employés d'avoir accès à l'information, au support, aux ressources et aux opportunités d'apprendre et de développer ses connaissances (Laschinger et al. 2004). Selon cette théorie, l'empowerment prend donc naissance dans les comportements des superviseurs qui créent un milieu organisationnel propice à influencer les attitudes de travail des employés.

3.2.2 Approche motivationnelle de l'empowerment de Conger et Kanungo

Conger et Kanungo (1988) considéraient que les théories définissant l'empowerment avaient la lacune de ne pas tenir compte de l'impact motivationnel des actions d'empowerment. Ils ont établi les fondements de leur approche sur la théorie de l'efficacité de Bandura et sur la théorie des attentes de Vroom. Bandura (1989) met de l'avant l'impact du sentiment d'efficacité sur la performance et les efforts fournis. Selon lui, un individu avec

un sentiment d'efficacité élevé sera plus enclin à imaginer des scénarios positifs pour guider sa performance dans son travail et sera plus persistant dans les efforts qu'il mettra pour contourner les obstacles et pour atteindre les objectifs fixés.

Quant à elle, la théorie des attentes de Vroom (1964) suggère que nos comportements sont des choix fondés sur deux (2) objectifs : maximiser le plaisir et réduire les souffrances. La théorie des attentes propose donc que l'individu fait un choix en fonction de sa volonté réelle à obtenir les résultats prévus et la reconnaissance y étant associée, de son niveau de confiance à atteindre ces résultats et de sa perception qu'il recevra réellement la reconnaissance annoncée (Vroom, 1964). Appliquée à la motivation d'un employé, la théorie des attentes explique que la motivation de l'individu sera dépendante de sa perception que les efforts fournis vont procurer le niveau de performance désiré et que cette performance va produire les résultats escomptés (Conger et Kanungo, 1988).

De ces influences, Conger et Kanungo (1988) ont positionné l'empowerment psychologique comme un créateur de motivation individuelle. Ils le définissent comme un « processus d'accroissement du sentiment d'efficacité par les membres de l'organisation grâce à l'identification des conditions qui encouragent à ne pas travailler et à la disparition de ces conditions par des pratiques organisationnelles formelles et des techniques informelles de partage de l'information efficaces » (Conger et Kanungo, 1988, p. 474, traduction libre). À la suite des travaux de Kanter, ces auteurs ont suggéré quatre (4) catégories d'actions pouvant contribuer au sentiment d'efficacité et donc à l'empowerment: les facteurs organisationnels (décentralisation des ressources, qualité des communications, etc.), le style de supervision (partage du contrôle, positivisme, etc.), le système de récompenses (consistance des attributions de reconnaissance, reconnaissances basées sur les compétences, etc.) et les caractéristiques de l'emploi (clarté et variété des tâches, objectifs réalistes et significatifs, formation et support, etc.).

3.2.3 Modèle cognitif de l'empowerment de Thomas et Velthouse

Les démarches de Thomas et Velthouse (1990) s'inscrivent à la suite du travail de Conger et Kanungo. Leur modèle de l'empowerment se veut une bonification de la définition apportée par ces derniers. Il précise la nature de la motivation générant l'empowerment, il présente un ensemble plus précis des cognitions (task assessments) créatrices de motivation et il trace le portrait du processus menant les employés vers le développement de ces cognitions. Les auteurs s'inspirent du modèle de Deci en bonifiant la définition de celui-ci du concept de tâche. Alors que pour Deci (1975), la tâche réfère à un ensemble d'activités, Thomas et Velthouse (1990) définissent la tâche comme un ensemble d'activités dirigées vers un objectif précis. Ils utilisent également le Job Characteristics Model de Hackman et Oldham (1975) par l'intégration du concept de sens du travail (meaningfulness) comme composante psychologique essentielle à l'apparition de motivation intrinsèque dans la tâche.

Cependant, pour Thomas et Velthouse, une lacune est commune à l'ensemble des modèles portant sur l'empowerment ou sur la motivation intrinsèque dans la tâche. Ces modèles mettent l'accent sur l'influence de variables qui sont indépendantes à l'individu (conditions ou des événements externes) tels que les caractéristiques de l'emploi ou le comportement de leadership du superviseur (Thomas et Velthouse, 1990). Or, les auteurs abordent l'empowerment comme une motivation intrinsèque dans la tâche, soit une expérience positive de l'individu qui provient directement de l'accomplissement d'une tâche. Par conséquent, selon Thomas et Velthouse, la motivation intrinsèque devrait faire davantage référence à des conditions internes de l'individu (cognitions ou task assessments). Une cognition est une « fonction complexe multiple regroupant l'ensemble des activités mentales (pensée, perception, action, volonté, mémorisation, rappel, apprentissage) impliquées dans la relation de l'être humain avec son environnement » (Office québécois de la langue française, 2002).

Le modèle cognitif de l'empowerment de Thomas et Velthouse (1990) propose donc une définition de l'empowerment comme étant une motivation intrinsèque dans la tâche manifestée à travers quatre (4) dimensions ou cognitions individuelles : la perception du

niveau d'impact, le sentiment de compétence, le sens accordé au travail, et la perception de choix.

Premièrement, l'impact réfère à l'impression plus ou moins élevée pour l'individu que son comportement ou ses actions vont faire une réelle différence dans l'atteinte d'un objectif (Thomas et Velthouse, 1990). Gomez et Rosen (2001) le définissent comme une habileté à influencer des résultats organisationnels.

Deuxièmement, le sentiment de compétence est perçu comme le sentiment plus ou moins important de la personne à pouvoir performer avec succès dans l'accomplissement d'une tâche si elle tente de la réaliser. (Gagné et al., 1997). Le niveau de confiance d'un individu envers ses capacités influencera le niveau de motivation de ce dernier. Un sentiment d'efficacité supérieur entraînera généralement des comportements d'initiative, d'efforts élevés et de persévérance devant les obstacles (Bandura, 1989).

Troisièmement, le sens du travail se définit par la valeur accordée par un individu à une tâche ou un objectif en fonction des idéaux et des standards qui lui sont propres. (MOW International Research Team, 1987). Il se compose de quatre (4) composantes (England, 1990, 1991). Tout d'abord, la signification accordée au travail ou au fait de travailler dans la vie de l'individu correspond à la *centralité du travail*. Ensuite, l'importance accordée à certaines valeurs ou à un certain niveau de besoins à combler concerne les *objectifs liés au travail*. Il peut s'agir autant d'objectifs liés à la sécurité et à la rémunération que d'objectifs liés aux relations interpersonnelles et aux occasions d'apprendre. De plus, le sentiment de l'individu que travailler est un rôle qu'il se doit de remplir correspond aux *normes sociétales et obligatoires* : le travail est à la fois un devoir et une obligation. Finalement, la perception de ce qui est considéré ou non comme du travail, la *définition du travail*, est la quatrième composante du sens du travail.

Quatrièmement, le choix renvoie à la perception de l'employé qu'il peut avoir une influence personnelle et faire des choix concernant ses comportements et ses actions dans le travail (Corsun et Enz, 1999).

3.2.4 Réseau nomologique de l'empowerment psychologique de Spreitzer

Des études présentées précédemment, Spreitzer est la première à utiliser clairement l'expression d'« empowerment psychologique ». Spreitzer (1995b) reprend essentiellement la définition proposée par le modèle de Thomas et Velthouse (1990). Ainsi, l'empowerment psychologique se définit comme un construit motivationnel manifesté à travers quatre (4) cognitions : le sens du travail, le sentiment de compétence, le niveau d'autodétermination et la perception d'impact. Spreitzer donne une orientation active à ces cognitions dans le travail. Elles correspondent au sentiment de capacité de l'individu à construire son rôle et son contexte de travail. L'absence d'une ou de plusieurs cognitions diminue le niveau d'empowerment psychologique, mais ne le fait pas disparaître. Inversement, l'union de ces cognitions favorise la création d'un niveau élevé d'empowerment psychologique (Spreitzer, 1995b).

Spreitzer (1995b) conserve les définitions des dimensions proposées par Thomas et Velthouse (1990) en ce qui a trait au sens du travail, au sentiment de compétence et au niveau d'impact. Elle opte toutefois pour l'autodétermination comme quatrième construit plutôt que pour la perception de choix. L'autodétermination telle qu'utilisée par Spreitzer est reconnue comme le sentiment de l'individu d'avoir le choix dans l'initiation et dans la régularisation de ses actions (Deci, Connell et Ryan, 1989).

Spreitzer (1995b) spécifie que l'empowerment psychologique n'est pas un trait de personnalité permanent existant dans toutes les situations, mais plutôt un ensemble de cognitions qui varient en fonction de l'environnement de travail et de la perception qu'en tire l'employé. Ces dimensions sont influencées par divers antécédents que propose Spreitzer (1995a). Elle a, par exemple, mis en lumière l'influence positive de l'estime de soi, de l'accès à l'information et des systèmes de reconnaissance sur le niveau d'empowerment psychologique.

3.2.5 Échelle de l'empowerment psychologique de Menon

Menon (1999) s'inscrit à la suite des travaux de Spreitzer pour développer une nouvelle échelle de mesure de l'empowerment psychologique. S'il reprend la notion d'état psychologique dans sa définition, il suggère des dimensions différentes à celles présentées précédemment. L'empowerment psychologique selon Menon devient donc un état psychologique caractérisé par trois (3) dimensions, soit : le contrôle perçu (perception d'autorité, latitude dans la prise de décision, disponibilité des ressources, autonomie dans la planification du travail), le sentiment de compétence (réussite dans l'accomplissement des tâches) et l'internalisation des objectifs (propriété énergisante d'une cause estimable ou vision excitante provenant du leadership organisationnel). Ces auteurs (Menon, 2001; Menon et Hartmann, 2002) ajoutent que la création du concept d'empowerment comme état psychologique permet d'envisager de nouvelles relations puisque celui-ci semblerait agir comme médiateur entre les actions d'empowerment (partage des décisions, partage de l'information, etc.) et des bénéfices tels que la satisfaction, l'implication et l'engagement organisationnel des employés.

Menon vient ajouter une interprétation de l'empowerment qui s'unit bien à la vision de notre propre recherche. En effet, cette approche pose l'empowerment psychologique comme un état psychologique agissant comme une étape nécessaire entre les pratiques d'empowerment structurel (tel que le partage de décisions) et leurs résultats (telles que la satisfaction ou la productivité). Cette réflexion peut se rattacher à l'idée énoncée précédemment que la perception d'un employé sur une pratique organisationnelle est la clé du résultat obtenu pour cette pratique et que la pratique en elle-même n'est pas assurément garante de succès.

Bien que portés par une définition similaire de l'empowerment psychologique, les modèles de Menon et de Spreitzer n'utilisent pas les mêmes dimensions pour les fins de leurs recherches. Nous considérons que les dimensions proposées par Spreitzer sont celles qui montrent le plus d'intérêt pour les fins de notre étude. Tout d'abord, ces dimensions sont celles qui ont été le plus largement reprises dans différentes études, ce qui nous procure une

certaines validité des questionnaires et l'accord de la majorité des chercheurs sur le sujet. De plus, ces dimensions permettront une généralisation des résultats plus étendue grâce à l'ensemble des recherches déjà menées avec les mêmes critères et échelles de mesure. Par conséquent, l'empowerment psychologique sera défini comme un état psychologique motivationnel composé des quatre (4) dimensions suivantes : sens du travail pour l'individu, sentiment de compétence, sentiment d'autodétermination et sentiment d'impact.

CHAPITRE IV

MODÈLE D'ANALYSE

Pour faire suite à la revue de littérature des principaux concepts de cette étude, ce chapitre présente les hypothèses qui seront posées dans le cadre de cette recherche et trace le modèle d'analyse liant les construits. L'objectif de cette recherche est de mesurer l'effet modérateur de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique. La démonstration de cet objectif s'établit en deux étapes distinctes. Nous chercherons d'abord à établir la possibilité d'une relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique puis entre les pratiques de gestion des ressources humaines déterminées et l'empowerment psychologique. Par la suite, nous chercherons à confirmer l'effet de modération de ces pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique. Notre modèle conceptuel illustre les relations à l'étude et apparaît à la figure 4.1 de la page 52.

4.1 Organisation du travail et empowerment psychologique

Plusieurs études ayant démontré que l'empowerment psychologique avait un rôle positif sur des résultats organisationnels tels que la productivité, le taux d'absentéisme et la satisfaction liée au travail (Spreitzer et al., 1997; Konczak et al., 2000; Boudrias et al., 2003), des chercheurs se sont intéressés à identifier les facteurs favorisant le développement de cet état psychologique chez les employés. La prochaine section s'intéresse particulièrement aux relations existantes entre les caractéristiques de l'organisation du travail telles que définies au chapitre I et les quatre (4) dimensions de l'empowerment.

4.1.1 Travail de groupe et empowerment psychologique

Différentes recherches abordent les liens entre le travail de groupe et l'empowerment psychologique. Bien que la variable du travail d'équipe ne soit pas définie de la même façon en fonction des auteurs, leurs conclusions établissent fréquemment une relation positive entre les deux concepts étudiés.

Évaluant le travail d'équipe en fonction de chacune des dimensions de l'empowerment psychologique, Siegall et Gardner (2000) ont permis de relier le travail d'équipe avec le sens du travail et le degré d'impact perçu sur les résultats. Selon Kirkman et Rosen (2000), le fait de travailler en équipe est une expérience d'empowerment qui engendre une plus grande puissance et un accroissement du sens donné à ce qui est exécuté, de l'autonomie et du sentiment d'impact.

L'équipe de travail autonome se révèle aussi être un antécédent de l'empowerment psychologique par le fonctionnement du travail au sein de l'équipe, soit une équipe qui contrôle elle-même ses méthodes de travail, la répartition des tâches, les échéances de travail et le mode de supervision. Ainsi, la structure de participation et l'implication active dans la prise de décisions propres à l'équipe de travail font de ce mode d'organisation du travail un des facteurs de l'empowerment (Cooney, 2004).

Sans être spécifiquement une forme de travail de groupe établie, l'entraide entre collègues a également été identifiée comme un indicateur propre à influencer positivement certaines dimensions de l'empowerment psychologique. En effet, les recherches de Corsun et Enz (1999) permettent d'établir une relation entre la volonté des employés de s'entraider et le sens du travail, le sentiment d'impact sur les résultats et le sentiment de compétence.

4.1.2 Tâche large et empowerment psychologique

Deuxième caractéristique de l'organisation du travail, la tâche large qui requière différentes compétences et une participation à différentes étapes de production est présentée comme un antécédent de l'empowerment psychologique par différents auteurs.

Dans leur revue des théories portant sur l'empowerment psychologique, Conger et Kanungo (1988) ont identifié certaines pratiques de gestion régulièrement nommées pour leur effet positif sur l'empowerment. Parmi ces pratiques, le profil de la tâche est souligné et fait référence à la variété des tâches à exécuter et au faible niveau de routine et de règles établies. Les recherches de Chen et Chen (2008) appuient également l'hypothèse selon laquelle un groupe de tâches variées exerce une relation positive sur l'empowerment psychologique des employés.

Le Job Characteristics Model de Hackman et Oldham est fréquemment utilisé par les scientifiques dans la sélection des caractéristiques du travail à positionner comme antécédents de l'empowerment psychologique. C'est le cas de Liden et ses collègues (2000) qui ont démontré l'existence d'une relation positive entre les caractéristiques liées à la variété des compétences requises pour exécuter une tâche et le niveau d'empowerment psychologique de l'employé.

Intégrant la variété des compétences requises (amplitude de la tâche) à un concept plus large de sens de la tâche, Kraimer et al. (1999) relient cette variable à la dimension du sens du travail de l'empowerment psychologique. Le sens de la tâche est défini comme une combinaison de la variété des compétences requises, de la signification de la tâche pour l'individu et de l'identité de tâche (tâche exécutée du début à la fin).

4.1.3 Autonomie et empowerment psychologique

Troisième caractéristique de l'organisation du travail, pouvoir déterminer la manière d'exécuter son travail, soit l'autonomie de l'individu, est un facteur d'organisation du travail qui influencerait positivement la présence d'empowerment psychologique.

Devant la popularité du concept d'empowerment, Konczak et ses collègues (2000) se sont attardés à l'identification des comportements de leadership favorables à l'empowerment. Désignée comme la délégation de l'autorité, l'autonomie de l'employé fait partie de ces comportements favorables. Dans sa définition, les auteurs font mention de la capacité de l'employé à prendre des décisions quant aux processus et aux procédures du travail, à effectuer les changements nécessaires pour améliorer le travail et à avoir l'autorité requise au niveau attribué de responsabilités.

Il appert que libérer un employé des contraintes du modèle bureaucratique pour lui octroyer davantage d'autonomie est une pratique favorable à l'émergence de l'empowerment psychologique (Conger et Kanungo, 1988). Étudiant l'impact de certaines caractéristiques du travail sur l'empowerment psychologique dans un environnement de travail changeant, Chen et Chen (2008) ont aussi relié l'augmentation du niveau d'autonomie de l'individu à la présence de l'empowerment.

Certains auteurs se sont penchés sur les caractéristiques du travail liées à l'empowerment psychologique à travers les relations entre ces caractéristiques et chacune des dimensions de l'empowerment. Pour Gagné et al. (1997), l'autonomie se révèle un antécédent du sentiment d'impact sur les résultats. Reprenant la définition d'autonomie de Hackman et Oldham présentée au chapitre I, les recherches de Kraimer et al. (1999) permettent d'associer l'autonomie au sentiment d'autodétermination de l'employé.

4.1.4 Consultation et empowerment psychologique

Quatrième caractéristique de l'organisation du travail, la participation de l'employé aux décisions ou la consultation de celui-ci par le superviseur est reliée positivement à l'émergence de l'empowerment psychologique tel que le présentent différentes recherches.

Dans une étude portant sur le leadership transformationnel et l'empowerment, Menon (2001) a démontré que les comportements de consultation provenant d'un superviseur immédiat de l'employé sont une source significative de création d'empowerment psychologique. Ces comportements de consultation développeraient chez l'employé son sentiment de compétence et son niveau de contrôle perçu dans l'exercice de son travail. Menon a pu confirmer ces résultats dans une seconde étude (Menon et Hartmann, 2002). Conger et Kanungo (1988) identifient la participation aux décisions comme antécédent de l'empowerment dans leur revue du sujet et encouragent la création d'opportunités pour les employés de participer au processus de prise de décisions.

La participation organisationnelle est également intégrée à la liste des facteurs antécédents de l'empowerment psychologique de Zimmerman (1995). Elle concerne à la fois les valeurs générales d'une organisation et les pratiques individuelles de l'employé. D'un côté, l'empowerment est favorisé par une organisation qui véhicule des valeurs de coopération en matière de prise de décisions et d'assistance mutuelle. De l'autre côté, l'individu doit sentir qu'il a la capacité d'influencer les résultats et doit s'engager dans des comportements en ce sens. L'organisation tire avantage de l'employé qui a la possibilité de prendre part à la prise de décisions puisqu'il va développer de nouvelles compétences et de nouveaux comportements.

4.1.5 Initiative et empowerment psychologique

Dernière caractéristique de l'organisation du travail, l'initiative est la capacité d'agir de l'employé. Cette variable est positivement associée à la présence d'empowerment psychologique chez l'employé.

Le niveau d'initiative de l'employé fait partie des comportements de leadership permettant le développement de l'empowerment psychologique selon les études de Konczak et al. (2000). Ceux-ci évaluent l'initiative de l'employé en fonction de son pouvoir de développer et d'appliquer ses propres solutions aux problèmes rencontrés et de prendre ses propres décisions quant aux situations qui affectent la réalisation de son travail.

Définie comme la capacité de prendre toutes les décisions requises pour répondre aux besoins du client, cette caractéristique du travail s'associe à la capacité d'agir spontanément de l'initiative et est identifiée comme facteur de l'empowerment par Knouse et Strutton (1996).

Intéressé par la dimension de contrôle perçu qu'il a intégré à sa définition de l'empowerment psychologique, Menon a recherché des antécédents associables à cette dimension. Son interprétation de la délégation est comparable à la définition de l'initiative de cette étude. Ainsi, la délégation est présentée comme une augmentation pour l'employé de son niveau d'autorité dans son poste et de sa capacité à prendre des décisions de lui-même. Les résultats de ses recherches ont pu démontrer que la délégation telle que définie ici est associée positivement à l'empowerment (Menon et Hartmann, 2002).

Pour résumer la présente section portant sur les caractéristiques de l'organisation du travail et l'empowerment psychologique, les études présentées permettent de croire que le travail de groupe, la tâche large, le niveau d'autonomie, la consultation dans les décisions et le niveau d'initiative agissent positivement sur l'empowerment psychologique de l'employé (voir le modèle conceptuel de la page 52). En fonction de ces recherches, nous émettons une première hypothèse voulant que les pratiques d'organisation du travail agissent de manière

positive sur l'état de l'employé à travers les quatre (4) dimensions de l'empowerment psychologique.

H1 : Les pratiques d'organisation du travail influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé.

4.2 Pratiques de gestion des ressources humaines et empowerment psychologique

Dans le même ordre d'idées que la section précédente, il s'est avéré que les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées au chapitre II peuvent également être considérées comme des antécédents de l'empowerment psychologique. Cette section fait état des études portant sur ces relations.

4.2.1 Développement des compétences et empowerment psychologique

Tout d'abord, les études existantes identifient le développement des compétences comme une pratique de gestion des ressources humaines qui influence l'existence de l'empowerment psychologique.

Parmi les cinq (5) composantes interactionnelles considérées comme des facteurs de l'empowerment psychologique de Zimmerman (1995), deux (2) composantes rejoignent la formation de l'employé. La première composante est le développement des compétences en lui-même. La deuxième composante va au-delà de l'apprentissage uniquement et réfère à la possibilité de transférer les compétences acquises dans d'autres domaines. Bartunek et Spreitzer (2006) associent d'ailleurs l'augmentation des connaissances de l'individu à la possibilité d'améliorer l'existence de cette personne à travers l'empowerment.

Les comportements de leadership profitables à l'existence d'empowerment psychologique incluent le développement des compétences chez les employés. Pour ce faire, le superviseur se doit d'offrir des occasions fréquentes de développer de nouvelles habiletés et de positionner la formation continue comme une priorité de son département (Konczak et al., 2000). Le développement des compétences régulier tant dans la formation technique liée au poste que dans la formation de compétences transférables (leadership, résolution de conflits, etc.) encourage le développement de l'empowerment. L'apprentissage de nouvelles compétences pertinentes à la réalisation des objectifs entraîne un désir chez l'employé de montrer ses nouvelles compétences acquises (Randolph, 1995).

4.2.2 Partage de l'information et empowerment psychologique

Le partage de l'information est la deuxième pratique de gestion des ressources humaines sélectionnée dans les différentes recherches pour son rôle sur l'empowerment psychologique. Selon les auteurs, l'information requise fera référence à des données organisationnelles différentes.

Lawler (1986) considère que l'information est une source d'empowerment psychologique lorsqu'elle aborde à la fois les résultats financiers et de production, la performance de l'organisation et celle des compétiteurs, les stratégies organisationnelles et les processus de travail. L'accès à l'information fait partie des antécédents identifiés par Spreitzer dans son réseau nomologique de l'empowerment psychologique (Spreitzer, 1995a, 1995b, 1996). Elle cerne deux types spécifiques d'information qui ont un effet marqué sur l'empowerment. Tout d'abord, l'employé doit recevoir de l'information à propos de la mission et des objectifs de l'organisation afin de mieux aligner ses actions et ses décisions. De plus, il doit recevoir de l'information à propos de la qualité de sa performance et ce, afin de pouvoir maintenir et améliorer cette performance et de renforcer son sentiment de compétence (Spreitzer, 1995b). En définissant davantage le concept d'accès à l'information, Spreitzer (1995a) ajoute que l'empowerment des employés sera possible dans la mesure où

l'information transmise le sera de façon immédiate, en temps réel et par communication directe.

Détenir de l'information est considéré comme une source de pouvoir. De cette constatation, Bacharach et Lawler (1980) ont remarqué que les comportements d'empowerment des employés sont favorablement influencés par la distribution et le partage d'information. Dans la même tendance, c'est en étudiant les relations existantes entre la confiance du superviseur et l'empowerment psychologique que Gomez et Rosen (2001) en sont venus à la conclusion que la qualité des relations entre le superviseur et l'employé (leader-member exchange) influence positivement l'empowerment psychologique chez l'employé. L'accès à davantage d'information pour l'employé est partie intégrante de cette relation d'échange. Un superviseur qui transmet les informations requises pour assurer la qualité du travail effectué et pour permettre à l'employé de répondre adéquatement au besoin du client est un superviseur qui favorise la présence de l'empowerment psychologique par ses comportements de leadership axé vers le partage de l'information (Konczak et al., 2000).

La présentation de recherches sur les relations entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et l'empowerment psychologique nous laisse supposer qu'il existe une relation positive entre les deux concepts. Dans ce cadre de recherche, cette relation positive se concentre sur les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information. Nous chercherons donc à établir que les pratiques de gestion des ressources humaines ciblées précédemment sont positivement liées à l'existence d'empowerment psychologique chez l'employé (voir le modèle conceptuel de la page 52).

H2 : Les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé.

4.3 Facteurs modérateurs de l'empowerment psychologique

Les deux sections précédentes ont permis de mettre en lumière que l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme antécédents positifs de l'empowerment. La prochaine section tentera de déterminer si les pratiques de gestion des ressources humaines ciblées pourraient agir comme variable modératrice dans la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique, entre autres, par l'entremise d'études similaires portant sur la motivation intrinsèque, l'engagement et la satisfaction au travail de l'employé.

Dans la relation entre les caractéristiques de l'organisation du travail établies par Hackman et Oldham (1975) et la motivation intrinsèque de l'employé, Oldham (1976) soutient que la satisfaction envers le traitement reçu par le superviseur agit comme modérateur positif. Cet état viendrait du fait que, satisfait par ses relations interpersonnelles avec son superviseur, l'employé peut se concentrer spécifiquement sur son travail. À l'inverse, une relation insatisfaisante avec son superviseur peut distraire suffisamment l'employé pour qu'il ne soit plus apte à répondre aux attentes de son poste (Oldham, 1976). Oldham ne précise toutefois pas les pratiques de gestion favorisant la satisfaction envers le superviseur.

À la suite de leurs recherches sur le Job Characteristics Model, Hackman et Oldham (1980) se sont intéressés à la relation entre les caractéristiques du travail et des résultats tels que la motivation intrinsèque dans le travail, la satisfaction au travail et la productivité. Ils ont d'ailleurs réussi à mettre de l'avant une relation positive entre les caractéristiques du travail et chacun de ces concepts. Leurs démarches ont également permis d'identifier trois facteurs agissant comme modérateurs dans la relation entre les concepts de caractéristiques du travail et de motivation intrinsèque de l'employé. Nous comptons, parmi ces facteurs, le développement des connaissances et le développement des compétences.

Certaines caractéristiques individuelles sont considérées comme ayant un effet modérateur dans la relation entre les caractéristiques de l'organisation du travail et la

motivation de l'employé. Ce serait le cas pour le désir de l'employé de satisfaire des besoins de niveau élevé (Hackman et al., 1975). Plus précisément, le degré de variété des tâches, le niveau d'autonomie et la rétroaction par le travail influencent positivement le niveau de motivation de l'employé. Ce lien est renforcé lorsque cet employé montre un intérêt élevé à combler ses besoins de haut niveau tels que son besoin d'accomplissement et son besoin d'estime (Hackman et Lawler, 1971). Fried et Ferris (1987) ont également confirmé que la présence d'un désir élevé de satisfaction des besoins de niveau supérieur chez les employés agit comme variable modératrice entre les concepts nommés précédemment.

Avant l'apparition du concept d'empowerment psychologique par Thomas et Velthouse, Conger et Kanungo (1988) ont développé un cheminement créateur d'empowerment. Selon ces auteurs, tel que présenté dans une section précédente, l'empowerment correspond à un processus favorisant le sentiment d'efficacité. Dans leur théorie, deux (2) étapes précèdent la création d'un sentiment d'efficacité chez l'employé pour qu'il puisse vivre une expérience d'empowerment. La première étape est la présence de conditions favorables à l'état psychologique recherché. Parmi ces conditions se trouvent deux éléments pouvant être associés aux pratiques d'organisation du travail de l'étude en cours. Le premier élément regroupe les facteurs organisationnels tels que l'autonomie (en opposition à un climat bureaucratique) ou le type de communication avec les employés. Le deuxième élément concerne la nature du poste et fait référence, entre autres, à la variété des tâches et à la participation aux décisions. La deuxième étape aborde l'utilisation de pratiques et de stratégies managériales telles que les systèmes de rétroaction et l'association entre la formation et l'enrichissement du travail. Conger et Kanungo (1988) positionnent les pratiques et stratégies managériales comme un médiateur dans la relation entre les conditions favorables de l'organisation du travail et la présence du sentiment d'efficacité propre à l'expérience d'empowerment.

Différentes recherches ont été menées à propos des antécédents de la satisfaction au travail. Parmi celles-ci, Dunham (1977) a démontré que les caractéristiques du travail agissent positivement sur la satisfaction du travail et que les facteurs environnementaux de l'organisation exercent un effet modérateur sur la relation. Les caractéristiques du travail

sélectionnées par Dunham réfèrent directement aux travaux de Hackman et Oldham (1975) et regroupent les mesures de variété des tâches, identité dans la tâche, sens de la tâche, autonomie et rétroaction provenant du travail. Les facteurs environnementaux comprennent quatre (4) catégories. Premièrement, le climat est un facteur environnemental divisé en trois (3) thèmes : le climat organisationnel lié à une atmosphère de travail basée sur la confiance, misant sur le succès et orientée vers l'employé, le climat du groupe de travail et le support de l'entreprise concernant l'assistance de celle-ci dans la performance de l'employé et dans le développement de sa carrière. Deuxièmement, le style de gestion est un facteur concernant le type de leadership du superviseur et met de l'avant un leadership orienté vers les aspects interpersonnels et orienté vers la tâche. Troisièmement, le travail assigné à l'employé agit comme facteur environnemental par ses caractéristiques : tâches bien définies, sens du travail, contrôle de l'employé sur la tâche, etc. Quatrièmement, le dernier facteur environnemental consiste en la perception de l'employé quant à sa carrière. Entre autres considérations, l'employé doit percevoir que le cheminement de sa carrière est encouragé et que celle-ci peut être développée (Dunham, 1977).

Il est intéressant de constater dans l'étude de Dunham (1977) que la présence des facteurs environnementaux influence positivement la relation entre les caractéristiques du travail et la satisfaction au travail, mais que, également, l'absence des facteurs environnementaux désignés peut bloquer la réponse de l'employé à une amélioration des caractéristiques du travail. Par conséquent, des pratiques vouées à augmenter la variété des tâches n'entraîneront pas de résultats intrinsèques chez l'employé lorsque celui-ci est en présence de conditions environnementales négatives. L'attention de celui-ci sera concentrée vers ces facteurs négatifs et non vers les caractéristiques de sa tâche. Dunham (1977) conclut également que des facteurs environnementaux particulièrement positifs feront en sorte que l'employé n'accordera plus beaucoup d'importance à la tâche en elle-même.

À notre connaissance à la suite de cette revue de la littérature scientifique, aucune étude ne se concentre sur le rôle modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines dans la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique. Toutefois, nous constatons que d'autres études positionnent certaines pratiques de gestion des ressources

humaines comme modérateur de la relation entre différentes caractéristiques de l'organisation du travail et la motivation intrinsèque, l'engagement ou la satisfaction du travail de l'employé.

Par conséquent, bien qu'aucune étude ne l'ait démontré à ce jour, ces recherches connexes permettent de croire que les pratiques de gestion des ressources humaines pourraient agir de façon positive sur la relation entre les caractéristiques de l'organisation du travail et l'empowerment psychologique. Tout particulièrement, la proximité des concepts d'empowerment psychologique et de motivation intrinsèque laisse supposer que les modérateurs identifiés dans la relation entre les caractéristiques du travail et la motivation intrinsèque pourraient se transposer dans les recherches sur l'empowerment psychologique.

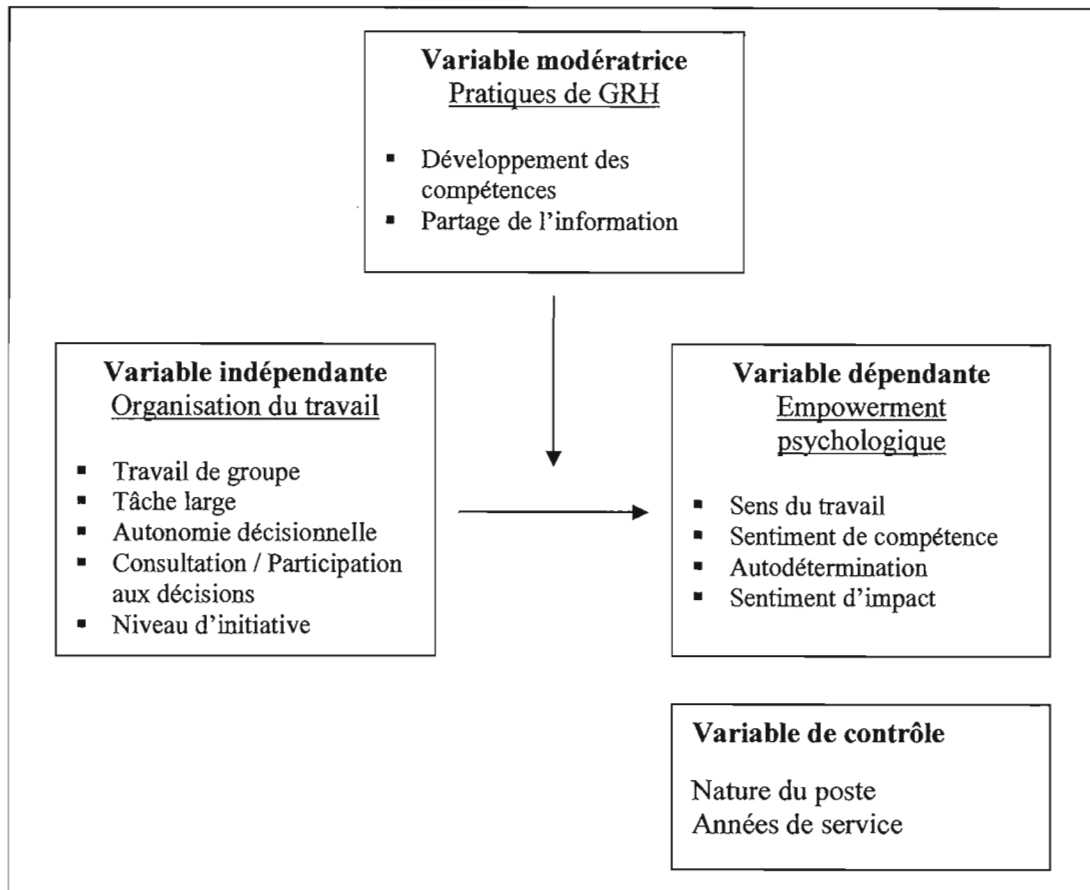
C'est pourquoi nous considérons qu'une troisième hypothèse de nature exploratoire s'avère intéressante à examiner. Considérant le fait que des études ont démontré que des pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir une influence modératrice sur la relation entre l'organisation du travail et des concepts tels que la motivation intrinsèque, l'engagement et la satisfaction du travail, nous émettons la dernière hypothèse suivante :

H3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines de développement des compétences et de partage de l'information agissent comme modérateur dans la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique.

Les hypothèses de cette étude sont schématisées dans notre modèle conceptuel à la figure 4.1.

Le modèle conceptuel de notre recherche étant maintenant développé, le chapitre suivant se concentrera sur les aspects méthodologiques utilisés pour tester ce modèle. Il sera question du détail de la collecte de données et des caractéristiques de la population à l'étude, de même que de la mesure des variables de cette recherche.

Figure 4.1
Modèle conceptuel



CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE

Afin de valider les hypothèses établies dans le chapitre précédent, il est essentiel de se munir d'un processus méthodologique rigoureux. Ce chapitre fait donc état de la démarche méthodologique qui a été suivie afin de déterminer l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines de développement des compétences et de partage de l'information sur la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique.

5.1 Collecte de données et population à l'étude

Cette section se consacre au processus de collecte de données suivi pour la présente étude. Elle présente également le portrait général de notre bassin de population.

La collecte de données réalisée s'est effectuée au sein d'une institution financière québécoise auprès d'employés de différents points de service répartis à travers la province. La population à l'étude englobe tous les niveaux d'emploi (soutien administratif, planificateur ou conseiller financier, gestionnaire, etc.). Tous les employés des points de service visés ont reçu le questionnaire de collecte de données par voie informatique. Chaque employé était invité à compléter le questionnaire en version électronique et ses données étaient enregistrées automatiquement à la fin de chaque page. L'employé pouvait arrêter de compléter le questionnaire en tout temps pour y revenir à un autre moment. En moyenne, le taux de réponse obtenu par point de service se situait au-dessus de 85 % selon les informations fournies sur le site de energiemobilisation.com, la firme qui a réalisé les enquêtes. Finalement, nous disposons d'une banque de données qui regroupe 847 participants.

Parmi les employés ayant répondu au questionnaire, il est possible de constater qu'une grande majorité d'entre eux sont des femmes (76,99 %) et que les employés de sexe masculin représentent moins du quart des répondants (23,01 %). Cette caractéristique de l'échantillon est conforme à la représentation des femmes que nous retrouvons dans le secteur bancaire en général. En moyenne, les répondants sont âgés de 42,89 ans. Près de la moitié d'entre eux se situent dans la classe d'âge allant de 40 à 49 ans et très peu sont âgés de plus de soixante ans.

Âge des répondants (en pourcentage)				
Moins de 30 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 à 59 ans	60 ans et plus
12,3 %	18,8 %	44,2 %	22,9 %	1,7 %

Globalement, les employés de l'organisation y travaillent depuis plusieurs années puisqu'ils cumulent en moyenne 12,10 années d'ancienneté. Il est intéressant de souligner que les deux groupes aux extrémités de l'échelle sont les plus peuplés. En effet, si les employés comptant moins de cinq (5) ans de service représentent 34,4 % du groupe, les employés engagés depuis 20 ans et plus en représentent 28,8 %.

Nombre d'années de service (en pourcentage)				
Moins de 5 ans	5 à moins de 10 ans	10 à moins de 15 ans	15 à moins de 20 ans	20 ans et plus
34,4 %	17,3 %	6,5 %	13,1 %	28,8 %

En ce qui concerne le niveau de scolarité des répondants, environ 57 % des répondants n'ont pas de certification universitaire, mais plutôt une attestation d'étude secondaire ou collégiale ou un diplôme d'étude collégiale. Les répondants détenant un diplôme universitaire représentent quant à eux 39,3 % de l'échantillon, ce qui en fait un groupe plus scolarisé que la moyenne de la population active en général.

Niveau de scolarité le plus élevé complété (en pourcentage)					
AES	AEC ou DEC	Certificat universitaire	Baccalauréat	Maîtrise	Autre
14,12 %	43,23 %	20,82 %	15,28 %	3,20 %	3,35 %

Par ailleurs, les postes liés au soutien administratif occupent 40,5 % des répondants. Ils correspondent à des postes d'adjoint de direction, d'agent de service aux membres, d'agent de soutien, de réceptionnistes, etc. Pour l'ensemble des postes, le taux de syndicalisation est de 25,17 %. Ce qui signifie que la majorité des répondants (74,83 %) ne sont pas syndiqués.

Poste occupé (en pourcentage)			
Soutien administratif	Conseiller ou planificateur financier	Gestionnaire	Autre
40,5 %	45,7 %	10,6 %	3,2 %

5.2 Mesure des variables

Les variables de notre modèle conceptuel s'intègrent dans un questionnaire utilisé par Michel Tremblay et Gilles Simard portant sur la mobilisation des employés. Cette section présente le traitement de chacune de ces variables. Une copie du questionnaire est jointe en annexe de cette étude.

5.2.1 Pratiques d'organisation du travail

Les cinq (5) pratiques d'organisation du travail ont été déterminées à partir du modèle établi par Simard (2002). Elles ont été évaluées à l'aide de 15 énoncés par le biais d'une échelle de Likert de sept (7) points allant de « très en désaccord » à « très en accord ».

Chacune des pratiques a donc été mesurée par trois (3) énoncés. Les questions utilisées ont été développées par Gilles Simard et inspirées de Hackman et Oldham.

Premièrement, le travail de groupe est représenté par les questions 162, 163 et 164 : *Pour accomplir mes tâches de travail, je dois collaborer avec d'autres employés, Je peux réaliser mes tâches seul, sans avoir à coopérer avec les autres et La réalisation de mon travail exige un fort niveau de coordination entre les employés.* Deuxièmement, les questions 156, 157 et 158 portent sur la tâche large. Ses énoncés sont : *Mes tâches m'offrent l'opportunité de faire plusieurs choses différentes, Mon travail est simple et répétitif et Je dois recourir à de nombreuses habiletés pour réaliser les tâches qui me sont confiées.* Troisièmement, le niveau d'autonomie est évalué par l'entremise de trois (3) énoncés (questions 168, 169 et 170) : *Nous devons respecter une vaste quantité de règles et politiques écrites, Lorsque j'effectue mes tâches, je dois suivre des séquences d'opérations strictes et Il existe une description écrite détaillée des tâches à accomplir dans mon poste.* Quatrièmement, les questions 165 à 167 ont été formulées pour mesurer les pratiques de consultation et de participation des employés. Les énoncés sont présentés ainsi : *Je suis consulté sur les objectifs de mon travail, Je suis consulté sur la manière d'organiser mes tâches et Je suis consulté sur les échéanciers liés à mon emploi.* Finalement, le niveau d'initiative s'apprécie également par trois (3) énoncés identifiés aux questions 159 à 161 : *Plusieurs décisions peuvent être prises dans mon poste sans que mon supérieur ne les approuve, Même les choses sans importance doivent être soumises à mon supérieur pour approbation et Toutes les décisions des employés doivent recevoir le consentement de leur supérieur.*

Il est à noter que certains des énoncés établis pour évaluer les pratiques d'organisation du travail ont été rédigés pour représenter l'opposé de la pratique recherchée. Ces énoncés devront être inversés lors de l'analyse des résultats,

5.2.2 Pratiques de gestion des ressources humaines

La variable des pratiques de gestion des ressources humaines se concentre sur les deux (2) pratiques présentées précédemment : le partage de l'information et le développement des compétences. Au total, sept (7) énoncés concernent les pratiques sélectionnées. Chacun des énoncés est évalué par une échelle de Likert de sept (7) points allant de « très en désaccord » à « très en accord ».

Les pratiques de partage de l'information visent l'information diffusée des dirigeants vers les employés (top-down). Les questions 171 à 174, soient quatre (4) énoncés, ont été formulées pour mesurer ce facteur. On y retrouve les éléments suivants : *Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent la succursale*, *Les employés sont régulièrement informés des nouveaux projets, programmes et/ou services offerts*, *Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de la succursale* et *Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction des clients de la succursale*. Quant aux énoncés portant sur le développement des compétences, ils sont au nombre de trois (3) et sont présentés aux questions 181, 182 et 183 : *Ma succursale me donne la formation nécessaire pour bien effectuer mon travail*, *Ma succursale offre des activités de formation pour m'aider à améliorer ma performance* et *Ma succursale m'encourage à suivre des formations pour développer mes compétences*.

5.2.3 Empowerment psychologique

L'empowerment psychologique est la variable dépendante de cette étude. Il a été évalué à partir de 12 énoncés avec la même échelle décrite précédemment, soit une échelle de Likert de sept (7) points allant de « très en désaccord » à « très en accord ». Ces énoncés se fondent sur la définition de Spreitzer (1995a) de l'empowerment psychologique et représentent donc quatre (4) facteurs distincts : sens du travail, autodétermination, sentiment de compétence et perception d'impact.

Les énoncés établis pour la mesure du sens du travail apparaissent aux questions 27, 28 et 29. Ils sont rédigés ainsi : *Pour moi, les tâches que j'effectue sont très importantes, La fonction que j'occupe est importante à mes yeux et Le travail que je fais a de la valeur pour moi*. Le deuxième groupe d'énoncés représente le niveau d'autodétermination perçu par l'employé et paraît dans les questions 31 à 33 : *Je possède suffisamment de pouvoir pour accomplir mes tâches efficacement, Mon niveau d'autorité va de pair avec les responsabilités qui me sont confiées et J'ai les aptitudes pour accomplir mon travail*. Quant à lui, le sentiment de compétence de l'individu est évalué à partir des questions 34, 35 et 36. Ces énoncés sont les suivants : *Je maîtrise les compétences pour réaliser les tâches de mon travail, Je possède les expertises nécessaires à ma fonction et Je peux influencer les décisions prises dans ma succursale*. Finalement, les énoncés mentionnés aux questions 36 à 38 sont dédiés à l'analyse de la perception d'impact de l'employé : *Je peux influencer les décisions prises dans ma succursale, J'ai un impact important sur les projets de ma succursale et J'ai un grand niveau de contrôle sur ce qui se passe dans ma succursale*.

5.2.4 Variables de contrôle

Les résultats des recherches ne concordent pas quant aux variables de contrôle pouvant réellement agir sur l'empowerment psychologique. D'un côté, Lashinger et al. (2004) concluent que l'âge, l'expérience, les années de service et le sexe d'un employé n'influencent pas la présence d'empowerment psychologique. Dans une autre étude, ces mêmes auteurs (McDermott et al., 1996) constatent que l'âge et les années d'expérience sont positivement corrélés avec l'empowerment. Koberg et ses collègues (1999) constatent quant à eux que le sexe et le niveau d'éducation ne sont pas significatifs, mais que le nombre d'années de service et le niveau hiérarchique de l'employé le sont.

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de nous concentrer sur deux (2) variables de contrôle régulièrement identifiées dans les recherches et qui semblaient plus propices à engendrer une réelle influence sur les résultats. La première variable de contrôle utilisée sera le nombre d'années de service de l'employé. La deuxième variable de contrôle

utilisée sera la nature du poste occupé par l'employé. Comme il était ardu d'établir une échelle hiérarchique exacte de l'ensemble des postes identifiés par les répondants, ces postes seront regroupés selon quatre (4) catégories : soutien administratif, conseillers et planificateurs financiers, gestionnaires et autres postes.

En résumé, ce chapitre a présenté les étapes suivies dans la collecte de données tout en ébauchant une description sociodémographique des répondants constituant l'échantillon utilisé dans notre démarche. Il se termine par la présentation des énoncés servant à mesurer chacune des variables du modèle conceptuel. Le prochain chapitre se concentrera sur les résultats obtenus dans les analyses réalisées dans le cadre de cette recherche.

CHAPITRE VI

RÉSULTATS

Les chapitres précédents ont permis de positionner le cadre de cette étude en fonction des théories existantes et de dresser nos propres hypothèses de recherche. La prochaine section se concentre maintenant sur l'analyse de nos résultats. Dans un premier temps, le détail des analyses factorielles exploratoires réalisées sera présenté pour chacun des concepts. Dans un deuxième temps, des analyses de régressions permettront d'évaluer la véracité de nos trois (3) hypothèses.

6.1 Analyses factorielles exploratoires

L'analyse factorielle exploratoire permet d'établir les différentes dimensions de notre étude et de regrouper les facteurs significatifs d'une même variable en fonction des corrélations existantes entre ces facteurs. L'analyse factorielle permet donc de synthétiser les questions de recherche identifiées au chapitre précédent en variables moins nombreuses aux fins de notre analyse.

La recherche de facteurs distincts pour nos variables d'organisation du travail, de pratiques de gestion des ressources humaines et d'empowerment psychologique s'établit à partir de l'extraction et de la rotation *Varimax* des facteurs. Cette méthode offerte par le logiciel SPSS repose sur le poids des facteurs pour séparer ceux-ci en dimensions distinctes. Cette méthode permet de mettre en lumière la variance expliquée par chacun des facteurs créés, soit le pourcentage des résultats expliqués par le regroupement des variables.

Nous avons utilisé l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) afin d'évaluer la validité des corrélations partielles entre les variables. Sur une échelle allant de 0 à 1, un résultat du KMO supérieur à 0,90 est signe d'une très grande validité, entre 0,80 et 0,89 d'une grande validité, entre 0,70 et 0,79 d'une validité moyenne, entre 0,60 et 0,69 d'une validité faible, entre 0,50 et 0,59 d'une validité au seuil limite. La corrélation est invalide lorsque le résultat du KMO est inférieur à 0,50 (Stafford et Bodson, 2006). Quant à lui, le test de sphéricité de Bartlett se concentre sur la signification du test et indique s'il est justifié de rechercher différents facteurs. Le résultat du test de Bartlett doit être égal ou inférieur à 0,05 pour être significatif. Finalement, nous avons confirmé la cohérence interne entre les variables par le test alpha de Cronbach. Plus le coefficient de l'alpha est élevé, plus la validité est forte. Nous recherchons un alpha minimal de 0,60. L'alpha de Cronbach permet également d'identifier les variables les moins compatibles avec un facteur dans la mesure où des variables devraient être retranchées.

Nous avons construit chacune des variables liées aux pratiques d'organisation du travail, aux pratiques de gestion des ressources humaines et à l'empowerment psychologique à l'aide de l'analyse factorielle. Les résultats de nos analyses sont présentés dans les sections suivantes.

6.1.1 Analyse factorielle des pratiques d'organisation du travail

Notre première étape s'est concentrée sur l'analyse factorielle exploratoire des pratiques d'organisation du travail. Tel que mentionné précédemment, un groupe de 15 énoncés était voué à l'identification de ces pratiques. À la suite d'une première factorisation, nous avons choisi de retrancher un énoncé visant l'autonomie de l'individu, soit la question 170, puisque tant l'extraction initiale (,427) que l'alpha de Cronbach de la nouvelle variable créée à la suite de l'analyse factorielle (,622) nous semblaient insuffisants. Les résultats de l'analyse présentée dans cette section font donc état des données obtenues sans cet énoncé.

La rotation *Varimax* pratiquée sur les résultats fait apparaître cinq (5) facteurs distincts, conformément à la théorie établie. Ces facteurs expliquent 69,58 % de la variance, présentent un indice KMO de 0,724, soit une validité moyenne, et sont significatifs en fonction du test de Bartlett. Le tableau 6.1 illustre la variance totale expliquée par ces facteurs.

Tableau 6.1
Variance totale expliquée pour les pratiques d'organisation du travail

Facteurs	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,11	22,22	22,22	3,11	22,22	22,22	2,33	16,67	16,67
2	2,50	17,84	40,06	2,50	17,84	40,06	2,04	14,60	31,28
3	1,61	11,52	51,59	1,61	11,52	51,59	1,89	13,53	44,81
4	1,47	10,49	62,08	1,47	10,49	62,08	1,86	13,31	58,11
5	1,05	7,51	69,58	1,05	7,51	69,58	1,61	11,47	69,58
6	0,76	5,41	74,99						
7	0,56	4,18	79,16						
8	0,51	3,64	82,81						
9	0,49	3,51	86,31						
10	0,46	3,31	89,62						
11	0,42	3,02	92,64						
12	0,40	2,84	95,48						
13	0,34	2,43	97,91						
14	0,29	2,10	100,00						

L'analyse factorielle des pratiques d'organisation du travail a donc permis d'établir cinq (5) facteurs (identifiés dans le tableau 6.2) avec les questions correspondantes du questionnaire. Le calcul de l'alpha de Cronbach effectué à la suite de la création des nouvelles variables regroupées présente des résultats allant de 0,673 à 0,820. Le facteur *Tâche large* (questions 156 à 158) présente une cohérence interne de 0,673; le facteur *Initiative* (questions 159 à 161) une cohérence de 0,753; le facteur *Travail de groupe* (questions 162 à 164) une cohérence de 0,703; le facteur *Consultation* (questions 165 à 167)

une cohérence de 0,820 et le facteur *Autonomie* (questions 168 et 169) une cohérence de 0,684.

Tableau 6.2
Matrice des pratiques de l'organisation du travail

Questions	Pratiques d'organisation du travail				
	Consultation	Initiative	Tâche large	Travail de groupe	Autonomie
156			,812		
157			-,750		
158			,712		
159		-,679			
160		,858			
161		,857			
162				,825	
163				-,837	
164				,650	
165	,810				
166	,867				
167	,851				
168					,852
169					,846

Il faut également ajouter qu'une analyse des corrélations entre les facteurs créés a permis de confirmer que les cinq (5) variables créées sont bien indépendantes les unes des autres puisque les résultats obtenus présentent des relations trop faibles pour être considérées ou simplement non significatives (la matrice des corrélations est présentée à l'appendice A).

6.1.2 Analyse factorielle des pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont été mesurées dans le questionnaire à l'aide de deux (2) groupes d'énoncés distincts (Questions 171 à 174 et 181 à 183). L'analyse

factorielle a permis de confirmer la présence du facteur *développement des compétences* et du facteur *partage de l'information*. Ces deux (2) facteurs expliquent 71,03 % de la variance. Ils présentent une grande validité (0,828) selon le KMO et sont significatifs en fonction du test de Bartlett. La variance totale expliquée est présentée dans le tableau 6.3. Les facteurs créés par la rotation *Varimax* (tableau 6.4) présentent des alphas de Cronbach avec une cohérence interne de ,906 pour le facteur *développement des compétences* et de ,797 pour le facteur *partage de l'information*.

Tableau 6.3

Variance totale expliquée pour les pratiques de gestions des ressources humaines

Facteurs	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,70	52,82	52,82	3,70	52,82	52,82	2,49	35,53	35,53
2	1,28	18,22	71,03	1,28	18,22	71,03	2,49	35,50	71,03
3	0,62	8,85	79,89						
4	0,45	6,46	86,34						
5	0,43	6,13	92,48						
6	0,33	4,73	97,21						
7	0,20	2,79	100,00						

Tableau 6.4

Matrice du développement des pratiques de gestion des ressources humaines

Questions	Pratiques de gestion des ressources humaines	
	Développement des compétences	Partage de l'information
171		,786
172		,733
173		,765
174		,768
181	,875	
182	,904	
183	,851	

Il faut noter que l'analyse des corrélations entre les facteurs de développement des compétences et de partage de l'information a présenté une corrélation significative à 0,001 de ,487 (voir la matrice de corrélations à l'appendice A). Par conséquent, il faut garder en mémoire que les deux (2) facteurs ne sont pas totalement indépendants. Cependant, comme ceux-ci seront réunis lors de l'analyse du rôle modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique, nous choisissons de conserver comme tels les facteurs nouvellement créés. Les effets potentiels de cette corrélation seront discutés au chapitre VII.

6.1.3 Analyse factorielle des dimensions de l'empowerment psychologique

Finalement, la variable dépendante de cette étude a également été soumise à une analyse factorielle exploratoire. Conformément à nos attentes, la rotation *Varimax* a permis de distinguer quatre (4) facteurs distincts à travers les 12 énoncés portant sur l'empowerment psychologique. La variance totale expliquée par ces quatre (4) facteurs est de 86,67 %. Celle-ci est présentée dans le tableau 6.5. La validité de cette analyse est grande en fonction du test KMO puisque le résultat obtenu est de 0,862 et est significative comme le confirme le test de Bartlett à 0,000.

En fonction de l'analyse factorielle exploratoire effectuée, il est donc adéquat de créer de nouvelles variables issues des énoncés identifiés. Ces énoncés sont illustrés dans le tableau 6.6 et regroupés selon leur appartenance à un facteur particulier. La validité de ces variables est confirmée par l'alpha de Cronbach qui se situe entre ,908 et ,935. Le facteur *Sens du travail* (questions 27 à 29) présente une cohérence interne de ,935; le facteur *Sentiment d'impact* (questions 30 à 32) une cohérence de ,921; le facteur *Sentiment de compétence* (questions 33 à 35) une cohérence de ,917 et le facteur *Autodétermination* (questions 36 à 38) une cohérence de ,908.

Tableau 6.5
Variance totale expliquée pour les dimensions de l'empowerment psychologique

Facteurs	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,92	49,35	49,35	5,92	49,35	49,35	2,64	22,00	22,00
2	2,16	17,99	67,34	2,16	17,99	67,34	2,63	21,92	43,92
3	1,27	10,55	77,89	1,27	10,55	77,89	2,61	21,72	65,64
4	1,05	8,78	86,67	1,05	8,78	86,67	2,52	21,03	86,67
5	0,32	2,69	89,36						
6	0,26	2,19	91,55						
7	0,24	2,02	93,57						
8	0,21	1,72	95,29						
9	0,16	1,33	96,62						
10	0,15	1,23	97,85						
11	0,13	1,11	98,97						
12	0,12	1,03	100,00						

Il est à noter dans les résultats obtenus que des corrélations positives existent entre certaines des variables créées (voir la matrice de corrélations à l'appendice A). Il faut donc comprendre que les dimensions de l'empowerment psychologique ne sont pas complètement indépendantes les unes des autres. Effectivement, des corrélations positives sont apparues entre les facteurs *Autodétermination* et *Sens du travail* (,593), entre les facteurs *Sentiment de compétence* et *Sens du travail* (,536) et entre les facteurs *Sentiment de compétence* et *Autodétermination* (,520). Néanmoins, considérant que ces variables sont des variables dépendantes, leur corrélation n'entraînera pas d'impact sur l'analyse des hypothèses à l'étude et nous choisissons de conserver les quatre (4) facteurs émergents de l'analyse factorielle.

Tableau 6.6
Matrice des dimensions de l'empowerment psychologique

Questions	Dimensions de l'empowerment psychologique			
	Sens du travail	Auto-détermination	Sentiment de compétence	Sentiment d'impact
27	,848			
28	,879			
29	,864			
30				,848
31				,864
32				,819
33			,818	
34			,893	
35			,891	
36		,908		
37		,930		
38		,899		

Pour résumer la présente section, l'analyse factorielle exploratoire réalisée à partir des questionnaires distribués a permis de confirmer la présence de cinq (5) variables d'organisation du travail, de deux (2) variables de pratiques de gestion des ressources humaines et de quatre (4) dimensions de l'empowerment psychologique. Maintenant que ces facteurs sont construits, nous pouvons nous concentrer sur les analyses nécessaires à la confirmation de nos hypothèses de travail.

6.2 Analyses de régression

L'analyse de régression permet de constater l'existence de relations linéaires significatives et la force de ces relations entre un ensemble de variables indépendantes et une variable dépendante. Nous présenterons à présent les résultats obtenus lors des analyses de régression effectuées pour démontrer notre cadre conceptuel.

Dans un premier temps, nous exposerons les résultats observés pour les variables de contrôle utilisées dans cette étude. Par la suite, nous présenterons les résultats des analyses corrélationnelles menées pour chacune des dimensions de l'empowerment psychologique en regard de ces variables de contrôle, des pratiques d'organisation du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, nous décrirons les résultats des analyses qui questionnent le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et chaque dimension de l'empowerment. En terminant, nous résumerons les résultats obtenus pour nos trois (3) hypothèses de recherche.

6.2.1 Variables de contrôle

Tout d'abord, étudions l'effet des variables de contrôle sur notre variable dépendante. Premièrement, il est possible de constater que l'ancienneté, comme variable de contrôle, n'exerce aucune influence significative dans cette étude. Le fait de cumuler davantage d'années de service n'a pu être relié à l'empowerment psychologique. Ainsi, par exemple, les répondants détenant davantage d'ancienneté n'accorderaient pas plus de sens à leur travail ou ne considéreraient pas détenir un sentiment de compétence plus élevé que leurs collègues plus nouvellement arrivés.

Deuxièmement, comme il était possible de s'y attendre en raison des échantillons très « professionnalisés » servant usuellement aux études sur l'empowerment, la variable de contrôle du poste occupé exerce effectivement un rôle significatif sur les dimensions du sens du travail, de l'autodétermination et du sentiment d'impact. Certains postes s'avèrent donc davantage favorables à l'émergence d'un sentiment d'empowerment psychologique en fonction de leur nature. Par conséquent, ce sera cette variable de contrôle qui sera conservée pour les études de régression subséquentes.

6.2.2 Analyses de régression pour la dimension Sens du travail

Observons tout d'abord les résultats obtenus pour chacune de nos hypothèses sur la dimension de sens du travail de l'empowerment psychologique. Dans un premier temps, le tableau 6.7 confirme l'effet des variables de contrôle sur cette dimension. L'ancienneté n'exerce pas d'influence significative alors que le poste occupé par l'employé le fait, bien que dans une faible proportion (0,9 % de variance expliquée).

Tableau 6.7
Résultats des régressions – Variables de contrôle et Sens du travail

		Dimension « Sens du travail »		
		β	t	Signification
Variables de contrôle	Ancienneté	,048	1,246	,213
	Poste occupé	,093	2,216	,027*

Récapitulatif du modèle Ancienneté - R^2 : ,002 R^2 ajusté : ,001 Variation de F : 1,553

Récapitulatif du modèle Poste occupé - R^2 : ,009 R^2 ajusté : ,007 Variation de F : 4,909*

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Les tableaux suivants (6.8 et 6.9) font état des résultats pour nos deux premières hypothèses de recherche. Dans le tableau 6.8, nous trouvons les données concernant la relation entre les pratiques d'organisation du travail et le sens du travail. Selon ces résultats, il semble que trois (3) des cinq (5) pratiques d'organisation du travail agissent de manière significative sur le sens du travail. Il s'agit des pratiques *Tâche large*, *Consultation* et *Autonomie*. Il faut noter que si les deux premières variables engendrent une influence positive sur le sens du travail, la variable *Autonomie* y exerce, quant à elle, une influence négative. Réunies, les pratiques d'organisation du travail expliquent 18,5 % de la variance de notre variable dépendante. Devant ces informations, nous pouvons, dès à présent, mentionner que l'hypothèse H1 proposant que **les pratiques d'organisation du travail influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé** s'avère partiellement confirmée pour la variable *Sens du travail*.

Tableau 6.8
Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Sens du travail

		Dimension « Sens du travail »		
		β	t	Signification
Pratiques d'organisation du travail	Travail de groupe	-,043	- 1,081	,280
	Tâche large	,325	7,763	,000***
	Initiative	,041	,987	,324
	Consultation	,219	5,587	,000***
	Autonomie	-,084	- 2,119	,035*

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,193 R^2 ajusté : ,185 Variation de F : 25,641***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Quant à lui, le tableau 6.9 aborde les résultats des analyses concernant la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le sens du travail. Il s'avère que les deux (2) pratiques ciblées de gestion des ressources humaines, soit le développement des compétences et le partage de l'information, exercent une influence positive significative sur la variable dépendante. Elles expliquent d'ailleurs 10,9 % de la variance de cette dimension. Ceci nous permet de confirmer l'hypothèse H2 stipulant que **les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé** pour la dimension *Sens du travail*.

Tableau 6.9
Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Sens du travail

		Dimension « Sens du travail »		
		β	t	Signification
Pratiques de GRH	Développement des compétences	,204	5,031	,000***
	Partage de l'information	,184	4,533	,000***

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,112 R^2 ajusté : ,109 Variation de F : 44,656***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Finalement, le tableau 6.10 présente les résultats obtenus pour mettre en lumière l'effet de modération exercée par la combinaison des deux (2) pratiques de gestion des ressources humaines ciblées sur la relation entre les pratiques d'organisation du travail et la dimension du sens du travail. Les chiffres tirés des analyses ne permettent pas de confirmer la présence d'une influence positive significative de la variable modératrice. L'ajout de cette variable modératrice fait passer la variance expliquée de 18,5 % de la relation entre les pratiques d'organisation du travail et le sens du travail (hypothèse H1) à 19,2 %, mais cette relation s'avère non significative à ,092. L'hypothèse H3 voulant que **les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme modérateur dans la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique** ne s'avère donc pas confirmée pour la dimension du sens du travail.

6.2.3 Analyses de régression pour la dimension Autodétermination

Reprenons maintenant les résultats de chacune de nos hypothèses pour la dimension d'autodétermination de l'empowerment psychologique. En ce qui concerne les variables de contrôle, nous constatons encore une fois que le poste occupé influence positivement l'autodétermination dans une faible portion (0,8 % de variance expliquée) et que l'ancienneté n'agit pas de manière significative (tableau 6.11).

Le tableau 6.12 permet de visualiser les résultats obtenus pour l'hypothèse H1 pourtant sur l'effet des pratiques d'organisation du travail sur la dimension d'autodétermination. Nous y soulignons l'influence positive significative de trois (3) des cinq (5) pratiques d'organisation du travail, soit les pratiques *Tâche large*, *Initiative* et *Consultation*. Celles-ci permettent d'expliquer 12,6 % de la variance des résultats pour l'autodétermination et viennent confirmer partiellement l'énoncé de notre première hypothèse.

Tableau 6.10
Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation de modération pour le sens du travail

		Dimension « Sens du travail »		
		β	t	Signification
M.1	Poste occupé	,093	2,216	,027
Modèle 2	Poste occupé	-,001	-,016	,987
	Travail de groupe	-,043	- 1,081	,280
	Tâche large	,325	7,763	,000***
	Initiative	,041	,987	,324
	Consultation	,219	5,587	,000***
	Autonomie	-,084	- 2,119	,035*
Modèle 3	Poste occupé	-,011	-,261	,794
	Travail de groupe	-,045	- 1,134	,257
	Tâche large	,401	2,660	,008**
	Initiative	,015	,346	,730
	Consultation	-,017	-,074	,941
	Autonomie	-,340	- 1,794	,073
	Dével. compétences X Tâche large	,035	,156	,876
	Dével. compétences X Consultation	,037	,135	,893
	Dével. compétences X Autonomie	,082	,399	,690
	Partage information X Tâche large	-,191	-,891	,373
	Partage information X Consultation	,224	,850	,396
	Partage information X Autonomie	,211	1,043	,297

Récapitulatif du modèle 1 - R^2 : ,009

R^2 ajusté : ,007

Variation de F : 4,909*

Récapitulatif du modèle 2 - R^2 : ,193

R^2 ajusté : ,185

Variation de F : 25,641***

Récapitulatif du modèle 3 - R^2 : ,209

R^2 ajusté : ,192

Variation de F : 1,826

* = $p < .05$

** = $p < .01$

*** = $p < .001$

Tableau 6.11
Résultats des régressions – Variables de contrôle et Autodétermination

		Dimension « Autodétermination »		
		β	t	Signification
Variables de contrôle	Ancienneté	,056	1,473	,141
	Poste occupé	,087	2,086	,037*

Récapitulatif du modèle Ancienneté - R^2 : ,002 R^2 ajusté : ,001 Variation de F : 1,553

Récapitulatif du modèle Poste occupé - R^2 : ,008 R^2 ajusté : ,006 Variation de F : 4,350*

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Tableau 6.12
Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Autodétermination

		Dimension « Autodétermination »		
		β	t	Signification
Pratiques d'organisation du travail	Travail de groupe	-,032	-,772	,440
	Tâche large	,123	2,832	,005**
	Initiative	,237	5,461	,000***
	Consultation	,207	5,084	,000***
	Autonomie	,003	,062	,950

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,136 R^2 ajusté : ,126 Variation de F : 16,596***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Abordant les données d'analyse de notre deuxième hypothèse, le tableau 6.13 présente le rôle des pratiques de développement des compétences et de partage de l'information sur l'autodétermination. Nous observons que les deux (2) pratiques de gestion des ressources humaines exercent une relation significative positive et que la variance expliquée par celles-ci est de 15,9 %. Ces éléments permettent de confirmer notre hypothèse H2 en ce qui a trait à la dimension *Autodétermination* de l'empowerment psychologique.

Tableau 6.13
Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Autodétermination

		Dimension « Autodétermination »		
		β	t	Signification
Pratiques de GRH	Développement des compétences	,228	5,788	,000***
	Partage de l'information	,238	6,064	,000***

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,162 R^2 ajusté : ,159 Variation de F : 68,521***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Quant à l'hypothèse H3 de cette recherche, le tableau 6.14 permet de mettre de l'avant le fort effet des pratiques de gestion des ressources humaines dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'autodétermination. Alors que les pratiques d'organisation du travail seules expliquaient 12,6 % de la variance de cette dimension, l'ajout des pratiques de développement des compétences et de partage de l'information dans la relation explique 18,5 % de la variance (modèle significatif à ,000). On ne peut toutefois pas parler de relation de modération réelle confirmée puisque aucun des items, lorsque mesuré individuellement, ne demeure significatif. Par conséquent, l'hypothèse H3 suggérant un rôle de modération des pratiques de développement des compétences et de partage de l'information dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'autodétermination ne peut être confirmée. Tel que mentionné, les analyses nous autorisent néanmoins à confirmer qu'il existe un effet positif direct fort de ces pratiques de gestion des ressources humaines dans cette relation en regard de la variance du modèle.

6.2.4 Analyses de régression pour la dimension Sentiment de compétence

Pour faire suite aux deux sections précédentes, cette section montre les résultats des analyses portant sur la dimension de sentiment de compétence de l'empowerment psychologique. Tout d'abord, nous pouvons remarquer que, contrairement aux dimensions précédentes, les variables de contrôle d'ancienneté et de poste occupé ne sont pas significativement influentes sur la variable dépendante (tableau 6.15).

Tableau 6.14
Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation de modération pour l'autodétermination

		Dimension « Autodétermination »		
		β	t	Signification
M.1	Poste occupé	,087	2,086	,037*
Modèle 2	Poste occupé	-,023	-,551	,582
	Travail de groupe	-,032	-,772	,440
	Tâche large	,123	2,832	,005**
	Initiative	,237	5,461	,000***
	Consultation	,207	5,084	,000***
	Autonomie	,003	,062	,950
Modèle 3	Poste occupé	-,034	-,829	,408
	Travail de groupe	-,036	-,893	,372
	Tâche large	-,085	-,461	,645
	Initiative	,296	1,593	,112
	Consultation	-,376	- 1,623	,105
	Autonomie	,026	,652	,514
	Dével. compétences X Tâche large	-,008	-,027	,978
	Dével. compétences X Initiative	,016	,059	,953
	Dével. compétences X Consultation	,346	1,275	,203
	Partage information X Tâche large	,269	,917	,359
	Partage information X Initiative	-,216	-,758	,449
	Partage information X Consultation	,298	1,110	,267

Récapitulatif du modèle 1 - R^2 : ,008 R^2 ajusté : ,006

Récapitulatif du modèle 2 - R^2 : ,136 R^2 ajusté : ,126

Récapitulatif du modèle 3 - R^2 : ,203 R^2 ajusté : ,185

Variation de F : 4,350*

Variation de F : 16,596***

Variation de F : 7,739***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Tableau 6.15
Résultats des régressions – Variables de contrôle et Sentiment de compétence

		Dimension « Sentiment de compétence »		
		β	t	Signification
Variables de contrôle	Ancienneté	,044	1,143	,253
	Poste occupé	,018	,433	,665

Récapitulatif du modèle Ancienneté - R^2 : ,002 R^2 ajusté : ,000 Variation de F : 1,307

Récapitulatif du modèle Poste occupé - R^2 : ,000 R^2 ajusté : -,001 Variation de F : ,188

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Les résultats liés à cette dimension de l'empowerment psychologique se distinguent également légèrement des résultats précédents puisque ce sont les cinq (5) pratiques d'organisation du travail qui montrent un rôle significatif sur le sentiment de compétence (tableau 6.16). Ensemble, elles expliquent 8,5 % de la variance des résultats pour la variable *Sentiment de compétence*. Il faut néanmoins prendre en considération que, si toutes les pratiques d'organisation du travail agissent sur notre variable dépendante, les variables *Tâche large*, *Initiative* et *Consultation* le font de manière positive alors que les variables *Travail de groupe* et *Autonomie* le font de manière négative. Ces différents éléments permettent donc de mentionner que l'hypothèse H1 « **les pratiques d'organisation du travail influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé** » s'avère partiellement confirmée pour la dimension du sentiment de compétence.

Encore une fois, en regard de l'hypothèse H2 de notre étude, nous constatons que les pratiques de gestion des ressources humaines choisies exercent un effet positif significatif sur notre variable dépendante de sentiment de compétence. Le tableau 6.17 montre que le développement des compétences et le partage de l'information représentent 10,7 % de la variance expliquée du modèle. Nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse H2 « **les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé** » est confirmée.

Tableau 6.16
Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Sentiment de compétence

		Dimension « Sentiment de compétence »		
		β	t	Signification
Pratiques d'organisation du travail	Travail de groupe	-,144	- 3,414	,001**
	Tâche large	,171	3,864	,000***
	Initiative	,109	2,451	,015*
	Consultation	,164	3,936	,000***
	Autonomie	-,095	- 2,255	,024*

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,095 R^2 ajusté : ,085 Variation de F : 11,730***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Tableau 6.17
Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Sentiment de compétence

		Dimension « Sentiment de compétence »		
		β	t	Signification
Pratiques de GRH	Développement des compétences	,136	3,367	,001**
	Partage de l'information	,243	5,987	,000***

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,110 R^2 ajusté : ,107 Variation de F : 43,824***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Pour terminer la présentation des résultats de la troisième dimension de l'empowerment psychologique, le tableau 6.18 résume les données confirmant que des pratiques de gestion des ressources humaines agissent positivement sur la relation entre les pratiques d'organisation du travail et le sentiment de compétence. D'abord, la variance expliquée grimpe de 8,5 % pour l'effet des pratiques d'organisation du travail sur le sentiment de compétence à 16,2 % avec l'ajout des pratiques de gestion des ressources humaines (modèle significatif à ,000) permet de confirmer l'effet complémentaire direct fort de ces pratiques. De plus, les résultats montrent que le partage de l'information agit effectivement comme modérateur de la relation entre certaines pratiques d'organisation du travail (le travail de groupe) et la dimension du sentiment de compétence de l'empowerment

psychologique (β à ,523, significatif à ,045). Par conséquent, l'hypothèse H3 « **les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme modérateur dans la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique** » se révèle partiellement confirmée pour la dimension du sentiment de compétence.

6.2.5 Analyses de régression pour la dimension Sentiment d'impact

Nous observerons à présent les résultats issus de l'analyse de nos données pour la quatrième dimension de l'empowerment psychologique, le sentiment d'impact. Comme les dimensions du sens du travail et de l'autodétermination, le sentiment d'impact s'avère une variable positivement influencée par la variable de contrôle du poste occupé, mais non par l'ancienneté. Le pourcentage de variance expliquée demeure minime à 3,4 % (tableau 6.19).

Comme l'illustre le tableau 6.20, les pratiques d'organisation du travail agissent en partie comme variables positivement significatives pour le sentiment d'impact. C'est le cas pour trois (3) des cinq (5) pratiques identifiées, soit *Tâche large*, *Initiative* et *Consultation* qui permettent d'expliquer 17,9 % de la variance de cette dimension. Les variables *Travail de groupe* et *Autonomie* ne s'avèrent pas être des antécédents du sentiment d'impact en regard de nos résultats. Les résultats nous permettent néanmoins d'affirmer que l'hypothèse H1 de notre étude est partiellement confirmée pour la dimension *Sentiment d'impact* de l'empowerment psychologique.

À l'image des résultats obtenus pour les trois premières dimensions de l'empowerment psychologique, nous constatons que les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information exercent un lien positif significatif sur notre variable dépendante, soit le sentiment d'impact. Ces deux (2) pratiques viennent expliquer 18,9 % de la variance de cette variable. Les données apparaissant au tableau 6.21 appuient donc notre deuxième hypothèse de recherche pour ce qui est de la dimension du sentiment d'impact.

Tableau 6.18
 Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation
 de modération pour le sentiment de compétence

		Dimension « Sentiment de compétence »		
		β	t	Signification
M.1	Poste occupé	,018	,433	,665
Modèle 2	Poste occupé	-,037	-,868	,386
	Travail de groupe	-,144	- 3,414	,001**
	Tâche large	,171	3,864	,000***
	Initiative	,109	2,451	,015*
	Consultation	,164	3,936	,000***
	Autonomie	-,095	- 2,255	,024*
Modèle 3	Poste occupé	-,074	- 1,782	,075
	Travail de groupe	-,877	- 3,909	,000***
	Tâche large	,513	2,549	,011*
	Initiative	-,300	- 1,414	,158
	Consultation	,456	1,906	,057
	Autonomie	-,484	- 2,260	,024*
	Dével. compétences X Travail de groupe	,365	1,350	,178
	Dével. compétences X Tâche large	-,523	- 1,575	,116
	Dével. compétences X Initiative	,493	1,619	,106
	Dével. compétences X Consultation	-,352	- 1,230	,219
	Dével. compétences X Autonomie	,302	1,317	,189
	Partage information X Travail de groupe	,523	2,008	,045*
	Partage information X Tâche large	-,099	-,305	,761
	Partage information X Initiative	,027	,087	,931
	Partage information X Consultation	-,135	-,488	,626
	Partage information X Autonomie	,146	,652	,514

Récapitulatif du modèle 1 - R^2 : ,000

R^2 ajusté : -,001

Variation de F : ,188

Récapitulatif du modèle 2 - R^2 : ,095

R^2 ajusté : ,085

Variation de F : 11,730***

Récapitulatif du modèle 3 - R^2 : ,185

R^2 ajusté : ,162

Variation de F : 6,087***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Tableau 6.19
Résultats des régressions – Variables de contrôle et Sentiment d'impact

		Dimension « Sentiment d'impact »		
		β	t	Signification
Variables de contrôle	Ancienneté	,018	,468	,640
	Poste occupé	,184	4,453	,000***

Récapitulatif du modèle Ancienneté - R^2 : ,000 R^2 ajusté : - ,001 Variation de F : ,219

Récapitulatif du modèle Poste occupé - R^2 : ,034 R^2 ajusté : ,032 Variation de F : 19,828***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Tableau 6.20
Résultats des régressions – Hypothèse 1 – Organisation du travail et Sentiment d'impact

		Dimension « Sentiment d'impact »		
		β	t	Signification
Pratiques d'organisation du travail	Travail de groupe	,067	1,670	,095
	Tâche large	,186	4,416	,000***
	Initiative	,106	2,523	,012*
	Consultation	,271	6,880	,000***
	Autonomie	,040	,994	,321

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,188 R^2 ajusté : ,179

Variation de F : 21,225***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Tableau 6.21
Résultats des régressions – Hypothèse 2 – Pratiques de GRH et Sentiment d'impact

		Dimension « Sentiment d'impact »		
		β	t	Signification
Pratiques de GRH	Développement des compétences	,183	4,732	,000***
	Partage de l'information	,319	8,252	,000***

Récapitulatif du modèle - R^2 : ,192 R^2 ajusté : ,189

Variation de F : 84,295***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Afin de boucler la présentation des résultats de nos analyses, le tableau 6.22 présente le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et le sentiment d'impact. Nous y constatons effectivement un effet positif direct (modèle significatif à ,000) des pratiques de développement des compétences et de partage de l'information dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et le sentiment d'impact permettant d'augmenter la variance expliquée par les pratiques d'organisation du travail sur le sentiment d'impact de 17,9 % à une variance expliquée de 25,2 %. Au même titre que pour la variable d'autodétermination de l'empowerment psychologique, nous ne pouvons toutefois confirmer la présence d'une relation de modération telle que proposée par l'hypothèse H3 de notre recherche avec les données obtenues devant l'absence de relation significative dans les mesures individuelles.

6.2.6 Résumé des modèles de régression

Ayant présenté nos résultats en fonction de chacune des dimensions de l'empowerment psychologique, il s'avère nécessaire de regrouper nos observations en fonction de nos hypothèses de recherche pour pouvoir en tirer les conclusions. Le tableau 6.23 fait la synthèse de ces résultats.

Tableau 6.22
 Résultats des régressions – Hypothèse 3 – Relation de modération pour le sentiment d'impact

		Dimension « Sentiment d'impact »		
		β	t	Signification
M.1	Poste occupé	,184	4,453	,000***
Modèle 2	Poste occupé	,071	1,734	,083
	Travail de groupe	,067	1,670	,095
	Tâche large	,186	4,416	,000***
	Initiative	,106	2,523	,012*
	Consultation	,271	6,880	,000***
	Autonomie	,040	,994	,321
Modèle 3	Poste occupé	,051	1,294	,196
	Travail de groupe	,058	1,526	,128
	Tâche large	,145	,819	,413
	Initiative	-,318	- 1,789	,074
	Consultation	,067	,300	,764
	Autonomie	,063	1,650	,100
	Dével. compétences X Tâche large	-,334	- 1,156	,248
	Dével. compétences X Initiative	,348	1,329	,185
	Dével. compétences X Consultation	,393	1,512	,131
	Partage information X Tâche large	,306	1,089	,277
	Partage information X Initiative	,190	,695	,487
	Partage information X Consultation	-,263	- 1,025	,306

Récapitulatif du modèle 1 - R^2 : ,034 R^2 ajusté : ,032

Récapitulatif du modèle 2 - R^2 : ,188 R^2 ajusté : ,179

Récapitulatif du modèle 3 - R^2 : ,268 R^2 ajusté : ,252

Variation de F : 19,828***

Variation de F : 21,225***

Variation de F : 10,128***

* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$

Pour notre première hypothèse de travail, nous notons que de trois (3) à cinq (5) pratiques d'organisation du travail exercent une influence significative selon la dimension d'empowerment psychologique étudiée. Regroupées, ces pratiques représentent de 8,5 à 18,5 % de la variance expliquée selon la dimension. De façon plus détaillée, nous remarquons que les pratiques de consultation et d'attribution d'une tâche large s'avèrent positivement liées à chacune des dimensions alors que le niveau d'initiative perçu l'est pour l'autodétermination, pour le sentiment de compétence et pour le sentiment d'impact. Quant à l'autonomie, les analyses révèlent que cette pratique n'est pas reliée significativement à l'autodétermination et au sentiment d'impact, mais qu'elle présente un effet négatif sur le sens du travail et sur le sentiment de compétence. Le travail de groupe agit uniquement sur le sentiment de compétence et ce, de façon négative. Globalement, l'hypothèse H1 qui proposait que **les pratiques d'organisation du travail influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé** a donc été partiellement confirmée.

Pour la deuxième hypothèse de recherche, nos données montrent une relation positive significative pour les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information sur chacune des quatre (4) dimensions de l'empowerment. Ces pratiques expliquent d'ailleurs de 10,7 à 18,9 % de la variance de ces dimensions. Par conséquent, l'hypothèse H2 stipulant que **les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information influencent positivement l'empowerment psychologique de l'employé** s'avère confirmée.

En dernier lieu, pour la troisième hypothèse, les analyses de régression effectuées permettent d'établir que l'hypothèse H3 voulant que **les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme modérateur dans la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique** est partiellement confirmée. En effet, nos résultats montrent que le partage de l'information agit à titre de variable modératrice dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et la dimension du sentiment de compétence de l'empowerment psychologique. De plus, bien que ne permettant pas de conclure à une relation de modération, nos résultats démontrent également que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet direct fort sur cette relation de l'organisation du travail et de

l'empowerment psychologique. Respectivement, la présence des pratiques de gestion des ressources humaines comme variable complémentaire fait passer la variance expliquée de 12,6 à 18,5 % pour l'autodétermination, de 8,5 à 16,2 % pour le sentiment de compétence et de 17,9 à 25,2 % pour le sentiment d'impact. Nous en comprenons que l'articulation des pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail entre elles se répercute sur les résultats obtenus en matière d'empowerment psychologique.

Tableau 6.23
Synthèse des résultats d'analyse

		Dimensions de l'empowerment psychologique			
		Sens du travail	Autodétermination	Sentiment de compétence	Sentiment d'impact
Hypothèse 1	Travail de groupe	n.s.	n.s.	lien négatif	n.s.
	Tâche large	lien positif	lien positif	lien positif	lien positif
	Initiative	n.s.	lien positif	lien positif	lien positif
	Consultation	lien positif	lien positif	lien positif	lien positif
	Autonomie	lien négatif	n.s.	lien négatif	n.s.
Hypothèse 2	Développement des compétences	lien positif	lien positif	lien positif	lien positif
	Partage de l'information	lien positif	lien positif	lien positif	lien positif
Hypothèse 3	Effet de modération des pratiques de gestion des ressources humaines	n.s.	Effet positif direct confirmé, Modération non confirmée	Effet positif direct confirmé, Rôle de modération du partage de l'information confirmé	Effet positif direct confirmé, Modération non confirmée

n.s. : résultats non significatifs

La présentation de l'ensemble des résultats d'analyse de cette étude étant maintenant terminée, le prochain chapitre se penchera sur une discussion plus approfondie de ces résultats pour chacune des hypothèses avancées.

CHAPITRE VII

DISCUSSION

Pour faire suite au chapitre précédent, nous pouvons désormais réfléchir aux retombées de nos résultats d'analyse sur notre modèle conceptuel. Nous discuterons des résultats obtenus pour chacune de nos hypothèses de recherche et mettrons en évidence certains éléments à souligner. Ce chapitre permettra de cibler les pratiques les plus propices au développement de l'empowerment psychologique de l'employé et, par son entremise, au développement de comportements dans le travail favorables à l'organisation.

7.1 Influence des pratiques d'organisation du travail sur l'empowerment psychologique

Notre premier objectif de recherche était de confirmer la relation positive entre les pratiques d'organisation du travail et les quatre (4) dimensions de l'empowerment psychologique. Pour ce faire, nous avons identifié cinq (5) pratiques d'organisation du travail particulièrement récurrentes dans la littérature scientifique. Il s'agit des pratiques de travail de groupe, d'attribution d'une tâche large, d'autonomie décisionnelle, de consultation par le superviseur et d'initiative.

Nos résultats ont partiellement confirmé ce premier objectif de recherche puisque trois (3) de ces pratiques exercent effectivement un rôle positif sur l'empowerment psychologique. Comme il a été mentionné précédemment, nous constatons que l'attribution d'une tâche large à l'employé plutôt qu'une tâche standardisée et que la consultation par le superviseur sont positivement reliées à chacune des quatre (4) dimensions de l'empowerment

psychologique. La possibilité d'exercer sa propre initiative est, quant à elle, positivement reliées à l'autodétermination, au sentiment de compétence et au sentiment d'impact.

Ces analyses confirment, entre autres, les recherches de Konczak et ses collègues (2000) voulant que les comportements de gestion favorables à la délégation de l'autorité, à la participation et à la prise de décision autonome engendrent un niveau d'empowerment psychologique supérieur chez l'employé. Ces auteurs faisaient suite aux travaux de Spreitzer (1995a, 1996) qui concluait que la promotion de valeurs organisationnelles telles que l'autonomie, l'auto-décision et la création d'un climat participatif agissait comme antécédents dans l'émergence d'empowerment psychologique.

Toutefois, les résultats obtenus pour les pratiques de travail de groupe et d'autonomie sont plus mitigés. Selon nos données, nous n'observons aucune influence significative de l'autonomie sur les dimensions d'autodétermination et de sentiment d'impact. Cependant, cette dimension agirait négativement sur le sens accordé au travail et le sentiment de compétences. Le travail de groupe, quant à lui, agirait négativement sur le sentiment de compétence et ne serait pas significativement lié aux autres dimensions de l'empowerment psychologique. Ces résultats sont contraires à l'étude de Siegall et Gardner (2000) puisque la conclusion de leurs analyses démontrait que le travail d'équipe agissait positivement sur les dimensions de sens du travail et de sentiment d'impact. Quant au facteur d'autonomie décisionnelle, il s'est avéré un antécédent significatif de l'autodétermination chez Deci et al. (1989) et chez Kraimer et al. (1999) et de l'empowerment psychologique de façon plus globale chez Cooney (2004). D'un autre côté, il fut conclu par Liden et al. (2000) que la relation et le travail avec des collègues n'influençaient pas significativement l'empowerment psychologique. Gagné et ses collègues (1997) ont observé quant à eux que, si l'autonomie agissait positivement sur les dimensions d'autodétermination et de sentiment d'impact, elle agissait négativement sur la dimension de sentiment de compétence. Ils apportaient certaines pistes d'explication à ce résultat en soulignant que l'autonomie devait exister dans un contexte où les structures, les objectifs et les limites de l'autonomie étaient adéquats.

Un regard plus approfondi sur nos résultats permet de remarquer que ces deux pratiques d'organisation du travail sont celles dont la présence est la moins élevée des cinq (5) pratiques identifiées. Il faut dire que le milieu dans lequel l'enquête a été menée pourrait agir comme facteur contextuel limitatif pour l'émergence de travail de groupe et d'autonomie. En effet, le milieu de la finance exige souvent de ses employés un travail axé sur des objectifs de vente individuels. Il peut être plus ardu de développer un système de travail de groupe lorsqu'une masse importante de sa main-d'œuvre, dans ce cas particulier les conseillers et les planificateurs financiers, se concentre sur des objectifs totalement individuels. En ce qui concerne le sentiment d'autonomie des individus, il est possible que celui-ci soit limité par les quantités importantes de règles et de lois qui régissent le milieu. Leur travail étant contrôlé par de nombreuses procédures et différents guides de conformité à respecter, les répondants de cette enquête peuvent ressentir certaines barrières à leur autonomie décisionnelle. Les résultats d'effets négatifs observés pourraient donc être le fait d'employés se sentant exécuter un travail très individualisé et leur laissant peu d'opportunités à la prise de décision autonome. Par conséquent, s'il nous est impossible d'identifier une relation positive du travail de groupe et de l'autonomie sur l'empowerment psychologique, il pourrait être possible qu'un échantillon d'employés issu d'un autre contexte organisationnel puisse engendrer un résultat différent.

Néanmoins, une première piste d'action se présente déjà pour les gestionnaires souhaitant développer l'empowerment psychologique de leurs employés. Nos résultats suggèrent, en effet, de se concentrer sur la création d'une tâche variée pour l'individu, d'encourager la prise d'initiatives dans le travail et de consulter ses employés dans les décisions à prendre. Les pratiques de travail de groupe et d'autonomie décisionnelle pourraient éventuellement s'avérer pertinentes selon l'objectif recherché, mais nous constatons qu'elles ne sont pas les pratiques à préconiser dans un processus de génération d'empowerment psychologique selon cet échantillon.

7.2 Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'empowerment psychologique

Le deuxième volet de notre étude porte sur les relations d'influence entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la présence d'empowerment psychologique. Nous avons émis l'hypothèse que ces pratiques de gestion des ressources humaines, plus précisément les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information, influenceraient positivement la présence d'empowerment chez l'employé.

Il faut, dès à présent, rappeler que l'analyse des corrélations réalisée lors de l'étude de nos résultats a mis en lumière une corrélation à ne pas négliger dans l'interprétation de nos résultats en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines (voir Appendice A). Cette corrélation signifie que nous pouvons plus difficilement départager l'effet des pratiques de développement des compétences et de partage de l'information l'une par rapport à l'autre sur les résultats de chacune des dimensions de l'empowerment psychologique. Par conséquent, il est possible que seulement une de ces pratiques de gestion des ressources humaines ait réellement une influence significative sur nos variables dépendantes. Il faudra donc conserver cette corrélation en mémoire dans l'interprétation de la discussion à venir. Des études supplémentaires s'avéreraient très pertinentes pour confirmer les résultats que nous avons obtenus.

Quoi qu'il en soit, nous constatons, par l'analyse de nos résultats, que notre seconde hypothèse de recherche est confirmée. En effet, les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information ont un effet positif significatif sur chacune des quatre (4) dimensions de l'empowerment psychologique.

Nous corroborons ainsi les résultats obtenus par Laschinger et al. (2004) et par McDermott et al. (1996) qui stipulaient que l'empowerment structurel agissait comme créateur d'empowerment psychologique. Ces deux groupes de chercheurs incluaient l'accessibilité à l'information et les opportunités de croissance et de développement dans les facteurs de cet empowerment structurel. Dans une étude portant sur les comportements à

favoriser en matière de leadership, Konczak et al. (2000) ciblaient également le partage de l'information et le développement des compétences dans la liste des pratiques influençant la présence d'empowerment psychologique chez l'employé. L'accès à l'information était également identifié dans les études de Spreitzer (1995a, 1995b, 1996) et s'avérait, chaque fois, un antécédent des dimensions de l'empowerment psychologique. En ce qui concerne plus spécifiquement le développement des compétences, Zimmerman (1995) concluait que le développement des compétences et la capacité à transférer des compétences dans d'autres domaines agissaient comme composantes interactionnelles favorables au développement d'empowerment psychologique.

Par conséquent, une deuxième piste d'actions apparaît pour favoriser l'empowerment psychologique de l'employé. Les questionnaires impliqués dans une telle démarche pourront s'appuyer sur des pratiques de développement des compétences et sur un partage de l'information de l'organisation vers les employés (top-down).

Maintenant, en observant plus attentivement la variance expliquée dans les données de chacune des dimensions de l'empowerment psychologique, nous pouvons constater que l'effet des pratiques d'organisation du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines est plus ou moins prononcé selon la dimension. Cette variance expliquée est, respectivement, de 18,5 % pour l'organisation du travail et de 10,9 % pour les pratiques de gestion des ressources humaines avec le sens du travail, de 12,6 % et de 15,9 % avec l'autodétermination, de 8,5 % et de 10,7 % avec le sentiment de compétence et, enfin, de 17,9 % et 18,9 % avec le sentiment d'impact. Nous constatons que le développement des compétences et le partage de l'information expliquent une plus grande part de la variance pour les trois (3) dernières dimensions de l'empowerment psychologique que les pratiques d'organisation du travail. Et si l'organisation du travail explique davantage de la variance seulement pour le sens accordé au travail, cet écart est particulièrement prononcé (1,7 fois plus importante que la variance expliquée par les pratiques de gestion des ressources humaines sur le sens du travail).

En organisation, ces résultats signifient que, lorsque le sens accordé au travail par les employés fait singulièrement défaut, le gestionnaire aurait avantage à favoriser l'amélioration des pratiques d'organisation du travail et, surtout, les actions liées au développement d'une tâche large et à la consultation des employés par les superviseurs. Autrement, le gestionnaire devant cibler un nombre limité d'actions devrait favoriser le développement des compétences et le partage de l'information par la direction puisque ces pratiques influencent davantage les résultats généraux en matière d'empowerment psychologique.

7.3 Facteurs modérateurs de l'empowerment psychologique

Les deux (2) hypothèses présentées précédemment nous permettaient d'élaborer une troisième hypothèse de nature plus exploratoire. Considérant la présence de pratiques de ressources humaines comme variable modératrice dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et différents concepts liés à la motivation, nous avons postulé que ces pratiques de gestion des ressources humaines agiraient également comme modérateur dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'empowerment psychologique.

En regard de nos analyses, il est possible de conclure que cette hypothèse est partiellement confirmée. Effectivement, nos résultats démontrent que le partage de l'information agit comme modérateur dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et la dimension du sentiment de compétence de l'empowerment psychologique. De plus, bien que sans pouvoir confirmer la présence d'une relation de modération, nous constatons que les pratiques de développement des compétences et de partage de l'information ont un effet direct fort et bonifient les résultats obtenus dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et trois (3) des quatre (4) dimensions de l'empowerment psychologique : autodétermination, sentiment de compétence et sentiment d'impact. Cet effet direct immédiat des pratiques de gestion des ressources humaines n'est pas à négliger en regard de nos réflexions initiales. Bien que le rôle de modération n'ait pu être établi dans cet échantillon, celui-ci nous permet de confirmer qu'il existe un effet complémentaire des pratiques de gestion des ressources humaines sur les pratiques d'organisation du travail. Par

conséquent, l'empowerment psychologique devrait bénéficier de la cohérence et de l'articulation des pratiques entre elles.

Ces résultats ouvrent un nouveau champ exploratoire puisque, à notre connaissance, aucune étude n'avait abordé l'existence de modérateurs dans la relation entre les antécédents de l'empowerment psychologique et chacune de ses dimensions. Il est intéressant de constater que nos résultats généraux vont dans le sens de ceux obtenus par d'autres chercheurs dans des études portant sur des thèmes similaires. En effet, notre hypothèse se fondait sur les résultats de Dunham (1977) qui avait établi que certains facteurs environnementaux, dont le soutien dans l'atteinte de la performance et le développement de la carrière, avaient un rôle modérateur entre l'organisation du travail et la satisfaction dans le travail. Fried et Ferris (1987) proposaient, quant à eux, que la satisfaction des besoins, le développement des compétences et la satisfaction envers le contexte de travail influençaient significativement la relation entre les caractéristiques du travail de Hackman et Oldham et la motivation de l'individu. D'ailleurs, Hackman et al. (1975) avaient établi que le besoin de s'accomplir, d'apprendre et de se développer avait un rôle de modérateur entre les caractéristiques du travail et la motivation. La proximité des concepts de motivation individuelle et d'empowerment psychologique qui nous avait permis d'explorer cette nouvelle avenue de recherche dans l'étude des relations entre les différents antécédents de l'empowerment s'est révélée pertinente puisque notre hypothèse s'est révélée partiellement confirmée.

À présent, il est pertinent d'étudier dans quelle mesure l'ajout des pratiques de gestion des ressources humaines comme variable modératrice ou à titre d'actions à effet complémentaire amène une plus value dans la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique. Pour ce faire, l'évolution du pourcentage de variance expliquée pour les pratiques d'organisation du travail comme unique antécédent et pour ces pratiques d'organisation du travail bonifiées des pratiques de gestion des ressources humaines est un indicateur intéressant à observer.

En fait, l'augmentation de la variance expliquée s'avère relativement importante pour les trois (3) dimensions de l'empowerment psychologique pour lesquelles notre hypothèse s'est vue confirmée ou pour lesquelles un lien d'effet direct a été établi. En effet, la variance entre les pratiques d'organisation du travail et la dimension de l'empowerment psychologique passe de 12,6 à 18,5 % lorsque les pratiques de gestion des ressources humaines sont considérées dans la relation pour l'autodétermination (augmentation de 1,47 fois), de 8,5 à 16,2 % pour le sentiment de compétence (augmentation de 1,91 fois) et de 17,9 à 25,2 % pour le sentiment d'impact (augmentation de 1,41 fois). L'ajout de la variable de développement des compétences explique probablement l'accroissement marqué pour la dimension du sentiment de compétences alors que l'accès à davantage d'information par des pratiques adéquates à ce propos pourrait expliquer l'accroissement de la variance pour la perception d'autodétermination par l'employé et pour le sentiment d'impact sur les résultats de ces derniers.

Concrètement, ces résultats impliquent qu'un plan d'action intégrant à la fois les pratiques d'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines ciblées augmentera davantage le niveau d'empowerment psychologique que l'une ou l'autre de ces pratiques prises individuellement. Le gestionnaire a donc tout avantage à combiner à une restructuration de l'organisation du travail vers les pratiques de tâches large de travail, d'initiative et de consultation par les superviseurs un plan de développement des compétences et de diffusion de l'information pour favoriser des résultats supérieurs en terme d'empowerment psychologique. On peut comprendre qu'un modèle d'organisation du travail saura mieux guider les comportements des employés si ces derniers reçoivent la formation pertinente à ce modèle d'organisation et à leurs nouvelles tâches et s'ils reçoivent les explications liées à ce modèle et les informations liées à leur performance et à la réussite de l'organisation.

Maintenant, les résultats des analyses ne permettent pas d'établir un rôle modérateur ou un effet direct des pratiques de gestion des ressources humaines entre les pratiques d'organisation du travail et le sens accordé au travail. Compte tenu que nous avons déjà constatés que les pratiques d'organisation du travail avaient une influence beaucoup plus

grande que les pratiques de gestion des ressources humaines sur la dimension du sens du travail, il est donc plus ou moins étonnant que la présence des pratiques de gestion des ressources humaines comme modérateur ne se soit pas avérée concluante. Nous pouvons nous interroger sur les raisons pour lesquelles cette dernière n'a pas donné les résultats escomptés puisque la moyenne des résultats obtenus pour ce facteur est suffisamment importante pour ne pas remettre en question la présence de partage de l'information et de pratique de développement des compétences auprès de nos répondants. Des études supplémentaires avec de nouveaux échantillons permettraient peut-être d'établir un effet de modération les pratiques de gestion des ressources humaines ciblées sur la relation entre les pratiques d'organisation du travail et la dimension du sens accordé au travail.

Néanmoins, il est possible que ces études supplémentaires confirment l'absence de relation modératrice des pratiques de gestion des ressources humaines utilisées sur le sens accordé au travail. Cette absence de relation pourrait trouver un sens à travers la définition même des quatre (4) dimensions de l'empowerment psychologique. D'un côté, les trois (3) autres dimensions de l'empowerment psychologique étudiées incluent directement l'entreprise au sein de leur définition : le sentiment d'impact aborde l'habileté à influencer des résultats organisationnels, le sentiment de compétence se définit par l'impression de pouvoir performer avec succès dans l'accomplissement d'une tâche et l'autodétermination implique la possibilité d'avoir le choix de ses actions. Pour chacune de ces dimensions, nous pouvons supposer que le type de pratiques organisationnelles implantées par l'entreprise tels que le développement des compétences ou le partage de l'information puisse interagir avec les résultats perçus dans les dimensions.

D'un autre côté, le sens du travail comme dimension de l'empowerment psychologique peut se définir hors du cadre de l'entreprise à travers la réalité personnelle de l'individu. Sa définition contient, entre autres, des énoncés sur l'importance accordée ou les valeurs liées au fait de travailler et sur le sentiment que travailler est un devoir social à accomplir. Extérieures au contexte organisationnel, il est compréhensible que des notions de valeurs personnelles ou de rôle social ne soient que plus ou moins influencées par des pratiques de développement des compétences ou de partage de l'information.

7.4 Autres observations

Au-delà de la discussion sur les résultats des hypothèses de notre cadre conceptuel, d'autres observations sont intéressantes à soulever. Nous constatons, en observant la variance expliquée pour chacun des antécédents identifiés que celle-ci varie entre 8,5 % et 18,9 % selon les pratiques d'organisation du travail ou de gestion des ressources humaines et les dimensions de l'empowerment psychologique. Même lorsque nous intégrons les pratiques de gestion des ressources humaines dans la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'empowerment psychologique, nous obtenons une variance expliquée maximale de 25,2 %. Par conséquent, il faut admettre qu'il existe d'autres facteurs venant influencer la présence d'empowerment psychologique chez l'employé. Les recherches antérieures sur les antécédents de l'empowerment nous permettent d'identifier d'autres facteurs particulièrement susceptibles d'expliquer une part de cette variance.

En premier lieu, le style de leadership exercé par le superviseur et la nature de la relation entre celui-ci et l'employé est régulièrement identifié comme facteur de l'empowerment psychologique. Ainsi, la relation de confiance entre un superviseur et son employé compte parmi ces facteurs selon l'étude de Gomez et Rosen (2001). Conger et Kanungo (1988) souligne aussi l'effet d'un leadership participatif où le superviseur montre sa confiance envers ses employés sur l'empowerment psychologique. L'accessibilité d'un leader et la possibilité d'influencer celui-ci serait aussi à considérer comme le démontrent les recherches de Koberg et al. (1999). Dans une recherche future, il serait d'ailleurs certainement très enrichissant à notre compréhension du modèle complet des antécédents de l'empowerment psychologique d'analyser les données de nos répondants en ce qui concerne leur perception du leadership de leur superviseur pour pouvoir mettre ces résultats en complémentarité avec ceux présentés dans cette étude.

En second lieu, les systèmes de rétroaction font l'objet de plusieurs recherches lorsque sont étudiés les antécédents propres à l'empowerment psychologique. L'étude de Krammer et al. (1999) stipule que la rétroaction agit positivement sur les dimensions de sentiment de compétence et de sentiment d'impact. Deci et ses collègues (1989) identifient la

rétroaction positive et non contrôlante comme facteur de l'autodétermination. Selon Gagné et al. (1997), la rétroaction serait un antécédent des dimensions de l'empowerment de deux (2) manières différentes; d'abord, la rétroaction provenant directement de l'activité réalisée et, ensuite, la rétroaction provenant du superviseur et des collègues de travail.

En troisième lieu, les systèmes de reconnaissance pourraient aussi expliquer une partie de la variance dans la présence d'empowerment psychologique. L'apport de systèmes de reconnaissance, entre autres, par l'identification des réalisations et la célébration des succès, est souligné par McDermott et al. (1996) dans le réseau de la santé. Selon Conger et Kanungo (1988), un système de reconnaissance innovateur et axé sur des incitatifs à haute valeur intrinsèque serait une prémisse de l'empowerment. Il en est de même chez Spreitzer (1995b) qui note un accroissement de l'empowerment psychologique grâce à un système de reconnaissance qui remet des récompenses individuelles incitatives et qui reconnaît et renforce les compétences personnelles.

7.5 En résumé

Pour résumer la présente discussion, nous constatons que les pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines sont des antécédents significatifs de l'empowerment psychologique. Néanmoins, ce ne sont pas toutes les pratiques qui influencent les mêmes dimensions de l'empowerment, chacune ayant des effets plus ou moins marqués selon la dimension concernée. Nous observons ce même phénomène lorsque nous positionnons les pratiques de gestion des ressources humaines comme modérateur de la relation entre les pratiques d'organisation du travail et l'empowerment psychologique.

Devant ces résultats, il devient un avantage certain pour l'organisation de poser des actions combinées et d'avoir une vision globale des pratiques mises en place pour encourager l'émergence d'empowerment psychologique puisqu'il semble y avoir une influence partagée des pratiques les unes sur les autres. Par exemple, l'attribution d'une tâche large et variée plutôt que l'attribution d'une tâche standardisée sera créatrice d'empowerment psychologique,

mais elle le deviendra encore plus lorsque l'organisation s'assurera en même temps d'établir de bonnes pratiques de développement des compétences et de partage de l'information.

De plus, il faut garder en mémoire que les facteurs proposés dans cette étude ne montrent pas l'étendue des possibilités d'actions en matière de création d'empowerment puisque d'autres combinaisons de pratiques pourraient aussi influencer les résultats. L'analyse des autres données récoltées par questionnaire lors de notre étude concernant les autres antécédents potentiels de l'empowerment psychologique permettrait de brosser un portrait plus complet à ce sujet.

CONCLUSION

Pour conclure la présentation de cette étude, nous résumerons nos hypothèses de travail et les résultats obtenus par nos analyses. Nous présenterons les apports de nos conclusions tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Par la suite, nous ferons état des limites de notre recherche avant d'aborder les nouvelles voies de recherche possibles concernant les antécédents de l'empowerment psychologique.

L'objectif de notre recherche était, dans un premier temps, de mesurer l'effet des pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines (pratiques de développement des compétences et de partage de l'information) sur la présence d'empowerment psychologique. Nous avons également supposé, dans un deuxième temps, que ces pratiques de gestion des ressources humaines pouvaient exercer un rôle de modération dans la relation entre les facteurs d'organisation du travail et les dimensions de l'empowerment psychologique. L'observation de nos résultats nous a permis de confirmer en grande partie les hypothèses de notre cadre conceptuel. Nous constatons que, si la plupart des pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines ont une influence significative positive sur l'empowerment psychologique, les pratiques de travail de groupe et d'autonomie ne produisent pas les effets attendus. Nous constatons également que la relation entre l'organisation du travail et l'empowerment psychologique est généralement affectée positivement par la présence des pratiques de gestion des ressources humaines, bien qu'une relation de modération n'ait été confirmée que pour la dimension du sentiment de compétence de l'empowerment psychologique.

Sur le plan théorique, nos résultats permettent d'appuyer les études positionnant les pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines comme antécédents de l'empowerment psychologique déjà réalisées par différents chercheurs. Puisque, à ce jour, aucune étude n'avait établi la présence d'effets modérateurs dans le développement d'empowerment psychologique, nos résultats permettent aussi une ouverture vers de

nouvelles réflexions qui n'avaient pas été abordées quant aux interrelations des pratiques les unes par rapport aux autres dans l'émergence de l'empowerment. Il s'agit donc d'un nouveau champ de recherche très vaste à développer pour permettre une meilleure compréhension du concept d'empowerment psychologique.

Sur le plan pratique, notre étude peut ouvrir une nouvelle voie pour les organisations soucieuses d'engendrer une productivité accrue par le biais de l'empowerment psychologique. En regard des résultats de nos deux (2) premières hypothèses de recherche, il est possible de recommander à l'entreprise désirant augmenter la productivité, la satisfaction ou encore la motivation de ses employés par le développement de l'empowerment psychologique de miser principalement sur certaines pratiques précises d'organisation du travail (tâche large, initiative et consultation) plutôt que sur d'autres (travail de groupe ou autonomie), de réviser leurs programme de développement des compétences et d'établir des systèmes de communication de la direction vers les employés complets et efficaces.

Nos conclusions nous permettent également de croire que, si des actions individuelles d'organisation du travail ou de gestion des ressources humaines peuvent favoriser un état psychologique favorable à une motivation et une productivité supérieure, une combinaison adéquate de pratiques générera des résultats encore plus importants. Ainsi, des actions concertées avec une vision plus globale des pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines pourraient rendre chacune de ces pratiques plus performantes vers l'atteinte des objectifs d'empowerment psychologique. Par exemple, l'entreprise qui choisirait d'élargir la variété des tâches d'une catégorie d'emploi devrait voir l'impact de cette action sur les résultats s'accroître de façon encore plus significative si elle a pris le temps, auparavant, d'informer et de former adéquatement les employés concernés. Plus le plan de communication établi sera étoffé, meilleure devrait être la réponse obtenue. L'entreprise pourrait donc se préparer à communiquer à la fois les objectifs visés par le changement, la nature des nouvelles tâches, les échéanciers prévus, les processus de transition, les impacts possibles sur les conditions de travail, les résultats de performance attendus et plus encore. Il en va de même dans l'établissement du plan de formation

nécessaire au succès des employés dans l'implantation des nouvelles tâches ou méthodes de travail.

Comprendre comment les pratiques s'influencent les unes sur les autres peut également appuyer les choix d'attribution budgétaire vers des actions qui vont se combiner et se multiplier pour des résultats bonifiés sur l'empowerment psychologique et ses résultantes. Ainsi, dans l'exemple précédant, un gestionnaire avisé présentera un projet d'élargissement de tâches en tenant compte des budgets requis pour ledit changement, mais également une planification des échéanciers et des coûts liés à la formation et aux communications associées à une implantation réussie. Ceci permettra par la suite d'éviter d'éventuelles déceptions ou insatisfactions quant au dépassement des échéanciers d'implantation ou aux résultats obtenus.

L'identification d'un effet modérateur entre les facteurs favorables à l'émergence d'empowerment psychologique est une avancée intéressante pour le développement de la recherche. Il faut néanmoins garder en mémoire que la présente étude se positionnait surtout de façon exploratoire sur le sujet. Elle présente donc certaines limites qu'il faut considérer. D'abord, notre étude a été réalisée dans les différents points de service d'une seule organisation. Il nous est donc impossible d'étendre les résultats obtenus de manière plus généralisée à l'ensemble du monde du travail. Notre généralisation est également limitée par la nature du produit offert par l'organisation. Si nos résultats s'avèrent positifs dans une organisation de service en relation étroite avec une clientèle, nous devons encore nous interroger sur les résultats à obtenir dans un milieu de production ou de transformation de produits. Il serait donc pertinent de reproduire notre étude dans d'autres organisations de service et de production pour pouvoir agrandir l'étendue de nos résultats.

De plus, nous avons sélectionné un nombre limité de pratiques pour observer l'effet d'influence et l'effet modérateur de celles-ci sur l'empowerment psychologique. Or, la littérature nous laisse croire que d'autres pratiques pourraient agir comme antécédent de l'empowerment psychologique et, éventuellement, comme modérateur. Il serait donc intéressant de poursuivre les recherches à partir de nouveaux facteurs organisationnels tels

que le type de leadership ou encore les systèmes de rétroaction et de reconnaissance afin d'établir un modèle conceptuel plus complet.

En résumé, si la présente étude a pu agir à titre de recherche exploratoire, il reste de nombreuses autres opportunités de recherche pour identifier l'existence de modérateurs chez les facteurs antécédents de l'empowerment psychologique. Les voies de recherche sont nombreuses pour, éventuellement, pouvoir généraliser nos conclusions. Tout d'abord, il s'avère nécessaire de confirmer les résultats que nous avons obtenus en reproduisant notre étude dans d'autres organisations et d'autres contextes. Et, ensuite, il pourrait être particulièrement intéressant de rechercher de nouvelles pratiques de gestion pouvant se substituer aux antécédents identifiés et aux pratiques de gestion des ressources humaines utilisées comme modérateur de ces antécédents.

APPENDICE A

MATRICE DES CORRÉLATIONS

Tâche large	C. Pearson Sig. N	Tâche large	Initiative	Travail d'équipe	Consul- tation	Autono- mie	Dével. des compé- tences	Partage de l'informa- tion	Sens du travail	Autodéter- mination	Sentiment de compé- tence	Impact
		1,000										
Initiative	C. Pearson Sig. N	,344** ,000 847	1,000 847									
Travail d'équipe	C. Pearson Sig. N	,222** ,000 847	,009 ,804 847	1,000 847								
Consultation	C. Pearson Sig. N	,167** ,000 847	,015 ,666 847	,253** ,000 847	1,000 847							
Autonomie	C. Pearson Sig. N	-,069* ,046 847	,185** ,000 847	-,114** ,001 847	-,108** ,002 847	1,000 847						
Développement des compétences	C. Pearson Sig. N	,263** ,000 847	,192** ,000 847	,148** ,000 847	,296** ,000 847	-,053 ,125 847	1,000 847					
Partage de l'information	C. Pearson Sig. N	,244** ,000 714	,229** ,000 714	,147** ,000 714	,350** ,000 714	-,079* ,035 714	,487** ,000 714	1,000 714				
Sens du travail	C. Pearson Sig. N	,360** ,000 847	,147** ,000 847	,062 ,070 847	,243** ,000 847	-,103** ,003 847	,327** ,000 847	,283** ,000 714	1,000 847			
Autodéter- mination	C. Pearson Sig. N	,210** ,000 847	,246** ,000 847	,011 ,754 847	,220** ,000 847	,033 ,344 847	,363** ,000 847	,349** ,000 714	,593** ,000 847	1,000 847		
Sentiment de compétence	C. Pearson Sig. N	,183** ,000 847	,128** ,000 847	-,046 ,182 847	,131** ,000 847	-,090** ,009 847	,266** ,000 847	,309** ,000 714	,536** ,000 847	,520** ,000 847	1,000 847	
Impact	C. Pearson Sig. N	,257** ,000 847	,192** ,000 847	,163** ,000 847	,318** ,000 847	,037 ,287 847	,385** ,000 847	,408** ,000 714	,280** ,000 847	,321** ,000 847	,231** ,000 847	1,000 847

Matrice des corrélations de Pearson

* = p < .05 ** = p < .01

APPENDICE B

QUESTIONNAIRE

Informations importantes pour vous aider :

1) Sécurité et confidentialité :

- Vous pouvez utiliser votre adresse courriel personnelle pour compléter le questionnaire à partir de la maison. Vous n'avez qu'à y faire suivre ce courriel.
- Votre nom n'apparaît pas sur votre questionnaire, ni sur le lien pour y accéder.

2) Flexibilité :

- Vous pouvez interrompre le questionnaire à n'importe quel moment et y revenir plus tard.
- Vos réponses sont sauvegardées à chaque page complétée.

3) Soutien pour vous aider :

- Pour toute question, vous pouvez contacter Pierre Gauthier d'Optimum MOBILISATION au (514) 757-5775 ou à l'adresse courriel suivante : Pierre.Gauthier@OptimumMOBILISATION.com.

Merci de votre précieuse participation.

Début du questionnaire :

A) Vous pouvez modifier vos réponses tant que vous ne changez pas de page.

B) Il ne vous sera toutefois plus possible de revenir en arrière une fois que vous aurez cliqué sur "Suivant".

Le masculin inclut le féminin dans le but d'alléger le texte.

1.1 Soutien au travail

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

Les 4 prochains énoncés concernent **la direction générale de la caisse**.

- | | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 2. La direction générale de la caisse se soucie de mon bien-être . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 3. La direction générale de la caisse se préoccupe de moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 4. La direction générale de la caisse m'aiderait si j'avais une demande particulière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 5. La direction générale de la caisse pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |

Les 4 prochains énoncés concernent vos collègues, ceux avec qui vous interagissez directement. Il s'agit des individus avec qui vous avez des **rapports fréquents au sein de votre caisse**.

- | | | | | | | | |
|--|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 6. Mes collègues s'intéressent à mon opinion. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 7. Je sais que je peux compter sur mes collègues si j'ai un problème. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 8. Mes collègues se préoccupent de mon bien-être. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 9. Mes collègues me défendraient si je faisais une erreur de bonne foi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |

Les 4 prochains énoncés concernent votre supérieur immédiat. Il s'agit de la personne qui octroie, coordonne et supervise votre travail au quotidien dans vos tâches actuelles.

10. Veuillez choisir le nom de votre supérieur immédiat dans l'espace ci-dessous.
Vous devrez vous référer à cette même personne pour toutes les questions qui feront références au supérieur immédiat dans le reste de ce questionnaire.

Nom du supérieur immédiat :

Attention : ne pas choisir le champs autre...

[illegible]

11. Mon **supérieur immédiat** se préoccupe de mon opinion.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	()	()	()	(Très en accord

12. Mon **supérieur immédiat** se soucie de mon bien être.

[illegible]

13. Mon **supérieur immédiat** pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part.

[illegible]

14. Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon supérieur immédiat.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	()	()	()	(Très en accord

1.2 Confiance

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

- | | | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|----------------|
| 15. | Je considère que la direction générale de la caisse agit avec intégrité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 16. | Les intentions de la direction générale de la caisse sont bienveillantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 17. | J'ai confiance en la direction générale de la caisse . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 18. | La direction générale de la caisse tient ses promesses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 19. | Je peux échanger avec mes collègues en toute confiance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 20. | J'évalue que mes collègues sont compétents. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 21. | Je peux me fier au travail de mes collègues . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |

22. Mes **collègues** sont dignes de confiance.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très en accord

23. Je peux échanger avec mon **supérieur immédiat** en toute confiance.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très en accord

24. J'évalue que mon **supérieur immédiat** est compétent.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très en accord

25. Je peux me fier à la parole de mon **supérieur immédiat**.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très en accord

26. J'ai confiance en mon **supérieur immédiat**.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très en accord

Évaluez chacun des énoncés suivants :

- | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|----------------|
| 27. | Pour moi, les tâches que j'effectue sont très importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 28. | La fonction que j'occupe est importante à mes yeux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 29. | Le travail que je fais a de la valeur pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 30. | J'ai l'autorité suffisante pour faire mon travail efficacement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 31. | Je possède suffisamment de pouvoir pour accomplir mes tâches efficacement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 32. | Mon niveau d'autorité va de pair avec les responsabilités qui me sont confiées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 33. | J'ai les aptitudes pour accomplir mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |

- | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|--|
| 34. Je maîtrise les compétences pour réaliser les tâches de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |
| 35. Je possède les expertises nécessaires à ma fonction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |
| 36. Je peux influencer les décisions prises dans ma caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |
| 37. J'ai un impact important sur les projets de ma caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |
| 38. J'ai un grand niveau de contrôle sur ce qui se passe dans ma caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |
| 39. J'ai beaucoup d'autonomie dans l'organisation de mes tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |
| 40. Je bénéficie d'une grande liberté d'action dans la réalisation de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |
| 41. Je choisis moi-même la façon dont j'aménage mon temps de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | <div>Très en désaccord</div> | | | | | | <div>Très en accord</div> | |

42. J'ai le sentiment que le travail que j'occupe est important pour la caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
43. Le travail que j'occupe apporte une valeur ajoutée à la caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
44. Mes tâches normales me laissent du temps et de l'énergie pour faire autre chose d'utile pour la caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
45. Ma charge de travail me laisse du temps et de l'énergie pour aider mes collègues.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
46. La qualité de mon travail est affectée par la quantité qui m'est demandée.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord

1.4 Justice organisationnelle

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

- | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|----------------|
| 47. | Les décisions de la direction générale de la caisse sont prises de façon impartiale. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 48. | Avant de prendre une décision, la direction générale de la caisse s'assure d'entendre les préoccupations des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 49. | Les décisions de la direction générale de la caisse sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 50. | Nous avons la possibilité d'exprimer notre désaccord par rapport aux décisions prises par la direction générale de la caisse . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 51. | Compte tenu de mes efforts au travail, je suis rémunéré équitablement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 52. | Les récompenses que je reçois sont justes par rapport à ma performance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 53. | Je pense que le salaire qu'on me verse reflète ma contribution à l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |

54. Compte tenu de ma charge de travail, je suis récompensé équitablement.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
55. Mon **supérieur immédiat** me traite avec respect et dignité.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
56. Mon **supérieur immédiat** évite de faire des commentaires désobligeants à mon endroit.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
57. Mon **supérieur immédiat** me donne l'heure juste.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord
58. Mon **supérieur immédiat** discute avec moi des implications des décisions qui me touchent.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très en accord

1.5 Engagement

Évaluez chacun des énoncés suivants :

59. La caisse signifie beaucoup pour moi.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
60. Je me sens émotionnellement attaché à cette caisse.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
61. Je serais très heureux de terminer ma carrière à la caisse.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
62. J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers la caisse.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
63. Je trouve qu'il est valorisant de m'occuper des membres de cette caisse.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
- La question ne s'applique pas dans mon cas.

64. Les membres que je dessers m'inspirent à donner le meilleur de moi-même.

1 2 3 4 5 6 7

La question ne s'applique pas dans mon cas.

Très en désaccord

∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘

Très en accord

∘

65. J'apprécie le contact avec les membres de cette caisse.

1 2 3 4 5 6 7

La question ne s'applique pas dans mon cas.

Très en désaccord

∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘

Très en accord

∘

66. La satisfaction des membres de la caisse est importante à mes yeux.

1 2 3 4 5 6 7

La question ne s'applique pas dans mon cas.

Très en désaccord

∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘

Très en accord

∘

67. Je crois que je pourrais facilement me trouver un emploi aussi rémunérateur dans une autre organisation.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord

∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘

Très en accord

68. Si je décidais de quitter la caisse, j'aurais plusieurs options intéressantes devant moi.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord

∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘

Très en accord

69. Si je ne m'étais pas investi autant dans la caisse, j'envisagerais de travailler ailleurs.

1 2 3 4 5 6 7

70. Quitter la caisse impliquerait des sacrifices personnels trop importants.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord

∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘ ∘

Très en accord

1.6 Ma carrière

Évaluez chacun des énoncés suivants :

- | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 71. Mon travail m'offre plusieurs défis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 72. Les tâches que j'effectue me donnent l'opportunité d'apprendre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 73. Je trouve que mon emploi est stimulant. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 74. Je considère que mon travail est devenu routinier. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 75. Mes possibilités d'avancement dans cette caisse sont plutôt faibles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 76. J'ai atteint un point dans cette caisse où je ne pense plus progresser davantage. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 77. Je crois être demeuré trop longtemps à mon niveau actuel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 78. Il y a peu de chance que j'obtienne un poste plus élevé dans cette caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |

1.7 Perception d'inclusion

Évaluez chacun des énoncés suivants :

79. Dans cette caisse, je me sens rarement mis à l'écart.
- | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
80. Je me sens comme un membre à part entière de cette caisse.
- | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
81. Dans cette caisse, on s'assure que je me sente entièrement inclus.
- | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
82. J'ai vraiment l'impression de faire partie de cette caisse.
- | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |

1.8 Vision organisationnelle

La vision réfère à une image idéale, un objectif à atteindre dans le futur.

Elle représente aussi les objectifs à long terme de la direction générale de la caisse.

83. Il existe une vision future claire dans notre caisse.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
84. La vision future de la caisse est régulièrement communiquée aux employés.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
85. La vision future de la caisse est mobilisatrice.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
86. La vision future de la caisse est fortement partagée.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |

1.9 Valeurs organisationnelles

Évaluez dans quelle mesure les valeurs suivantes sont appliquées dans votre milieu de travail.

Évaluez chacun des énoncés suivants :

- | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 87. Obéissance, respect de la hiérarchie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 88. Économie des ressources, efficience, faire plus avec moins. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 89. Satisfaction de nos clients. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 90. Performance, rendement, rentabilité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 91. Transparence, franchise. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 92. Indulgence, droit à l'erreur, pardon. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 93. Bien-être et santé (physique et mentale) des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 94. Conciliation travail/famille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 95. Humour, plaisir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |

Évaluez chacun des énoncés suivants :

96. Offre une vision inspirante.

[illegible]

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	()	()	()	(Très en accord

[illegible][illegible][illegible]

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord	◐ ◑ ◒ ◓ ◔ ◕ ◖	Très en accord
------------------------------	---------------	---------------------------

[illegible]

- | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 103. M'encourage à voir les situations sous un angle différent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en accord |
-
- | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 104. N'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquises. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en accord |
-
- | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 105. Considère mes sentiments personnels avant d'agir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en accord |
-
- | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 106. Se préoccupe de mes besoins. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en accord |
-
- | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 107. S'assure que les intérêts des employés sont considérés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en accord |
-
- | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 108. Reconnaît mes accomplissements. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en accord |
-
- | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 109. Démontre sa satisfaction quand je fais un très bon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en accord |
-
- | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 110. Me félicite pour mes contributions significatives. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Très en |

- [illegible]

1 2 3 4 5 6 7

Très
en
accord

1 2 3 4 5 6 7

Très
en
accord

1 2 3 4 5 6 7

Très
en
accord

1 2 3 4 5 6 7

Très
en
accord

Évaluez chacun des énoncés suivants :

Le directeur général de la caisse ...

123. Offre une vision inspirante.

[illegible]

124. Sait clairement où l'on se dirige.

[illegible]

125. Présente une image intéressante de l'avenir

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très en accord

126. Prêche par l'exemple.

[illegible]

127. Est un modèle à suivre.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très en accord

128. Montre l'exemple plutôt que de dicter ce qu'il faut faire.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	()	()	()	(Très en accord

129. Favorise la collaboration entre les équipes de la caisse.

	1	2	3	4	5	6	7	
Très en désaccord	○	◐	◑	◒	◓	◔	◕	Très en accord

2.1 Mobilisation de mon équipe

EN VOUS EXCLUANT, évaluez la proportion (en %) de vos collègues

(ceux avec qui vous avez des rapports fréquents)

qui :

Exemples :

0% = Aucun de mes collègues n'adopte ces comportements.

50% = Environ la moitié de mes collègues adoptent ces comportements.

100% = Tous mes collègues adoptent ces comportements.

130. **respectent intégralement leur contrat de travail :** %

accomplissent adéquatement leur travail en fonction de leur poste, de leurs responsabilités, de leurs tâches régulières...

Ex. : rencontrer les exigences normales de l'emploi, accomplir ses tâches avec peu d'erreurs,...

131. **font preuve de conscience professionnelle** %

Ex. : assiduité, ponctualité, respect du temps de travail, respect des pauses, peu de tricheries sur le rythme de travail...

132. **se dévouent dans leur poste de travail :** %

Ex. : travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, livrer des résultats au-delà des attentes normales.

133. **sont proactifs dans leur développement professionnel** %

Ex. : tenir ces compétences à jour, prendre avantage des activités de formation, se tenir informé des nouveaux services et produits offerts...

-
134. **coopèrent avec les collègues** |_____ %
Ex. : aider les autres à être meilleurs, partager des ressources et des expertises, partager de l'information...
135. **donnent du soutien interpersonnel :** |_____ %
(niveau de coopération entre les membres de votre équipe au plan relationnel)
Ex. : encourager un collègue, reconnaître ou féliciter un collègue, écouter un collègue, soutenir un collègue quand il vit des situations difficiles.
136. **font preuve de coordination avec leurs collègues :** |_____ %
Ex. : aligner ses priorités sur celles des autres, penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de son travail sur les autres...
137. **font preuve d'esprit sportif** |_____ %
Ex. : accepter les contraintes, les politiques et les imperfections dans mon organisation...
138. **adhérent au changement** |_____ %
Ex. : accepter les nouveaux changements avec enthousiasme, adopter rapidement les nouvelles procédures, être ouvert au changement...
139. **expriment leurs idées** |_____ %
Ex. : exposer ses idées ou ses opinions, exprimer son désaccord si c'est pour le bien de la caisse, encourager les autres à s'exprimer durant les réunions...

140. **cherchent à améliorer continuellement, innover :**

Ex. : proposer des améliorations ou des nouvelles idées, prendre des initiatives, suggérer de nouvelles solutions à des problèmes...

141. **s'impliquent dans la vie civique interne**

Ex. : participer à la vie interne du service, initier ou participer aux activités sociales, réunions, comité internes...

142. **font preuve de loyauté organisationnelle**

Ex. : parler en bien de la caisse, soutenir la caisse, défendre, promouvoir sa réputation...

143. **se dévouent envers les membres**

Ex. : soutien à la démarche qualité, forte préoccupation pour améliorer la rapidité et la qualité des services offerts.

3.1 Pratiques de reconnaissance et de feedback

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

- | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 144. Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par la direction générale de la caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 145. La direction générale caisse félicite les employés lors de performances exceptionnelles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 146. Les performances exceptionnelles sont annoncées publiquement dans cette caisse (ex. journal interne, réunions, cérémonies). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 147. Mes collègues sont reconnaissants lorsque je les aide. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 148. Lorsque je prends des initiatives au sein de mon équipe, mes collègues me témoignent leur appréciation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 149. Je reçois de la reconnaissance de mes collègues lorsque je partage mon expertise avec eux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 150. Les membres de la caisse témoignent leur appréciation quand je livre un travail de qualité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | La question ne s'applique pas dans mon cas. |

Très en désaccord

© © © © © © ©

Très
en
accord

C

- 151 Les **membres de la caisse** me remercient
lorsque je réalise un travail qui les satisfait.

1 2 3 4 5 6 7

La question ne s'applique pas dans mon cas.

Très en désaccord

⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒

Très
en
accord

(

152. J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les **membres**.

1 2 3 4 5 6 7

La question ne s'applique pas dans mon cas.

Très en
désaccord

⌋ ⌋ ⌋ ⌋ ⌋ ⌋ ⌋

Très
en
accord

1

153. Quand mon **supérieur immédiat** évalue mon rendement, je sais généralement sur quoi je dois m'améliorer et ce que je dois faire.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord

⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒

Très
en
accord

154. Mon **supérieur immédiat** fait régulièrement le point avec moi sur l'atteinte de mes objectifs.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord

⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒

Très
en
accord

155. Quand nous discutons de la qualité de mon travail, mon **supérieur immédiat** cherche souvent des moyens pour favoriser mon développement professionnel.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord

⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒ ⌒

Très
en
accord

Très
en
accord

- | | | | | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|----------------|
| 163. | Je peux réaliser mes tâches seul, sans avoir à coopérer avec les autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 164. | La réalisation de mon travail exige un fort niveau de coordination entre les employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 165. | Je suis consulté sur les objectifs de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 166. | Je suis consulté sur la manière d'organiser mes tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 167. | Je suis consulté sur les échéanciers liés à mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 168. | Nous devons respecter une vaste quantité de règles et politiques écrites. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 169. | Lorsque j'effectue mes tâches, je dois suivre des séquences d'opérations strictes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 170. | Il existe une description écrite détaillée des tâches à accomplir dans mon poste. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Très en désaccord | Très en accord |

3.3 Pratiques de partage d'information

Évaluez chacun des énoncés suivants :

- | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 171. Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent la caisse . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 172. Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 173. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de la caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 174. Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction des membres de la caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 175. Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse par nos supérieurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 176. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions de la part de nos supérieurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 177. On sollicite régulièrement l'opinion des employés dans notre caisse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très en accord |

3.4 Pratiques de développement des compétences

Évaluez chacun des énoncés suivants :

- | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 178. Dans mon travail, j'utilise les compétences que la caisse m'a incité à développer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | | | | | | | Très en accord |
| 179. Plus j'acquiers de compétences plus on me confie des tâches stimulantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | | | | | | | Très en accord |
| 180. Mon travail me permet de faire valoir pleinement mon potentiel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | | | | | | | Très en accord |
| 181. Ma caisse me donne la formation nécessaire pour bien effectuer mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | | | | | | | Très en accord |
| 182. Ma caisse offre des activités de formation pour m'aider à améliorer ma performance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | | | | | | | Très en accord |
| 183. Ma caisse m'encourage à suivre des formations pour développer mes compétences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | | | | | | | Très en accord |
| 184. La caisse s'efforce de recruter à l'interne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | | | | | | | Très en accord |

187. Ma caisse me donne l'opportunité de développer ma carrière.

1 2 3 4 5 6 7

Très
en
accord

Très
en
accord

Questionnaire sur la mobilisation.

4.1 Évaluation des comportements de mobilisation orientés vers la collectivité

En fonction des définitions ci-dessous, évaluez (en %) le niveau de mobilisation dans la caisse :

Exemples :

0% = Aucun de mes collègues n'adopte ces comportements.

50% = Environ la moitié de mes collègues adoptent ces comportements.

100% = Tous mes collègues adoptent ces comportements.

186. Les comportements de collaboration entre les équipes d'un point de service.
Exemples :

1. Une ressource de l'équipe 3 détecte un besoin particulier d'un membre et le réfère à la ressource appropriée de l'équipe 1 ou 2.

2. Une ressource de l'équipe 2 identifie un membre à haut potentiel et le réfère à une ressource de l'équipe 1.

3. Toute action de collaboration **entre les équipes d'un point de service**, vouée au bien des autres, de votre organisation, à l'accomplissement de l'œuvre collective.

Collaboration entre les équipes d'un point de service.

%

187. Les comportements de collaboration entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service

1. Orienter un membre vers une autre ressource d'une même équipe en cas de difficultés.

2. Remplacer un collègue d'une même équipe.

3. Toute action de collaboration **entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service**, vouée au bien des autres, de votre organisation, à l'accomplissement de l'œuvre collective.

Collaboration entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service.

%

1. Déplacer les rendez-vous d'une ressource absente vers une autre ressource appropriée d'un autre point de service.

3. Toute action de collaboration **entre les points de service de la caisse**, vouée au bien des autres, de votre organisation, à l'accomplissement de l'œuvre collective.

_____ %



Toutes actions de collaboration, vouées aux biens des autres, de votre organisation, à l'accomplissement de l'œuvre collective.

188. **Coopération : niveau de coopération avec les membres de mon équipe au plan des tâches.**

Évaluez le niveau **typique**, votre zone de performance la plus fréquente pour ce comportement. N'hésitez pas à envisager tous les points de l'échelle.

A number line from 0 to 10. There are open circles at 0 and 10, and a solid dot at 5. Arrows point to 0, 5, and 10.

coopère
occasionnellement
pour aider les
autres à être
meilleurs.

coopère à chaque occasion possible pour aider les autres à être meilleurs.

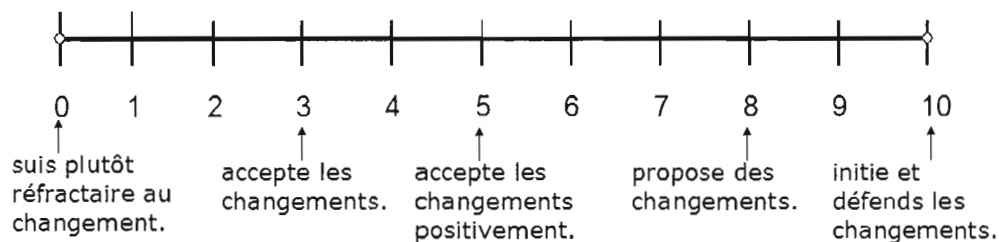
Vous pouvez préciser jusqu'à une décimale après le point. Ex. : 3.2 / 5.5 / 7.8 ... %

189. **Adhésion au changement**

Ex. : accepter les nouveaux changements avec enthousiasme, adopter rapidement les nouvelles procédures, être ouvert au changement...

Évaluez le niveau **typique**, votre zone de performance la plus fréquente pour ce comportement. N'hésitez pas à envisager tous les points de l'échelle.

Je (J') :



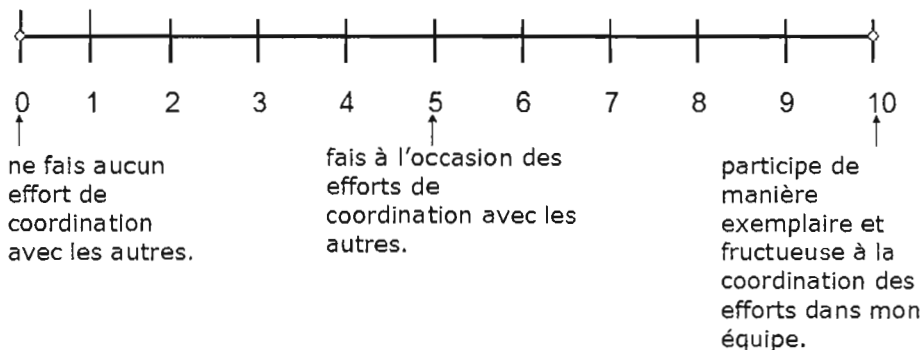
Vous pouvez préciser jusqu'à une décimale après le point. Ex. : 3.2 / 5.5 / 7.8 ... %

190. **Coordination entre les membres de mon équipe**

Ex. : Aligner ses priorités sur celles des autres, penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de son travail sur les autres...

Évaluez le niveau **typique**, votre zone de performance la plus fréquente pour ce comportement. N'hésitez pas à envisager tous les points de l'échelle.

Je :

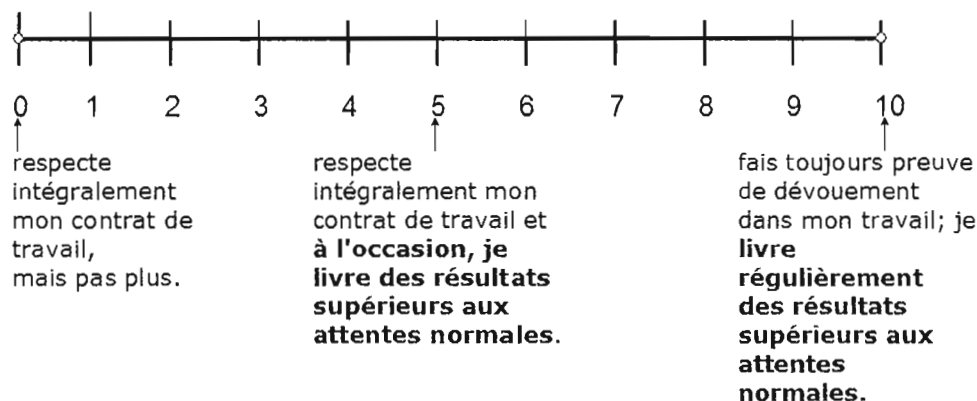


191. **Dévouement dans le travail**

Ex. : travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, livrer des résultats supérieurs aux attentes normales...

Évaluez le niveau **typique**, votre zone de performance la plus fréquente pour ce comportement. N'hésitez pas à envisager tous les points de l'échelle.

Je :



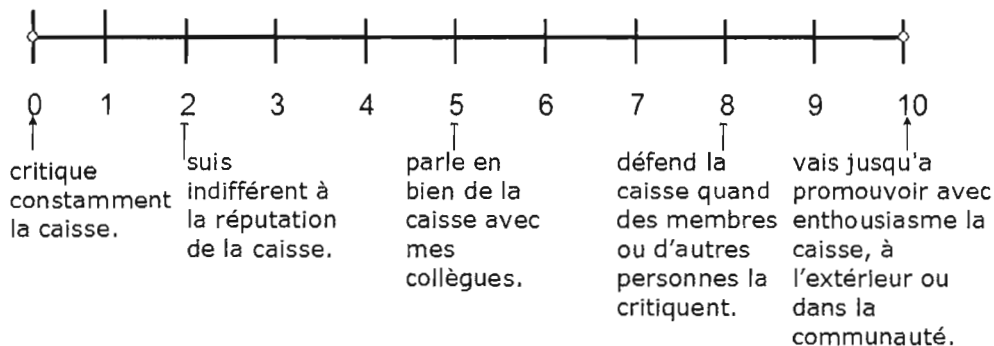
Vous pouvez préciser jusqu'à une décimale après le point. Ex. : 3.2 / 5.5 / 7.8 ... %

192. **Loyauté organisationnelle**

Ex. : parler en bien de la caisse, soutenir la caisse, défendre, promouvoir sa réputation...

Évaluez le niveau **typique**, votre zone de performance la plus fréquente pour ce comportement. N'hésitez pas à envisager tous les points de l'échelle.

Je :



Vous pouvez préciser jusqu'à une décimale après le point. Ex. : 3.2 / 5.5 / 7.8 ... %

Vos commentaires et Recherche universitaire de Michel Tremblay (HEC,UM) et Gilles Simard (ESG-UQAM)

193. **Les conditions de recherche universitaire demandent votre autorisation pour permettre de jumeler les résultats pour fins de recherche.**

En aucun cas nous n'émettrons un rapport qui pourrait vous identifier même indirectement.

Votre consentement à ce pairage est volontaire.

Acceptez-vous le pairage des résultats pour fin de recherches en préservant votre anonymat à 100% ?

☐ oui

☐ non

Commentaires à transmettre à votre caisse sans vous identifier

194

ATTENTION, LISEZ BIEN (enjeu de confidentialité) :

Commentaires qui seront remis à votre caisse sans que **nous** vous identifions.

Si vous ne voulez pas être identifié, alors prenez soin de ne rien mettre dans vos commentaires qui le permettrait.

Vos commentaires sont appréciés et recherchés.

Commentaires additionnels personnels et confidentiels.

195. **Commentaires additionnels personnels et confidentiels.**

Aucune partie de ces commentaires additionnels ne sera livrée à quiconque de votre organisation.

Ces commentaires nous serviront plutôt à faire des commentaires à votre caisse de manière générale si nécessaire ou si possible.

Vos commentaires sont appréciés et recherchés.

5.1 Données sociodémographiques

Cette section est facultative et si vous y répondez, chacune des questions séparément est facultative aussi.

Votre participation serait très appréciée pour fin de recherche universitaire.

Ades fins additionnelles de confidentialité, nous n'inclurons ni ne remettrons aucune des données qui suivent dans les rapports que nous produirons pour votre direction.

Les données pourront peut-être servir globalement et ultérieurement (années), quand nous aurons quelques milliers de réponses pour analyser globalement les employés chez Desjardins.

Si vous arrêtez ici, vous avez complété le questionnaire avec succès et nous avons bien reçues toutes vos réponses.

Vous n'avez pas besoin de quitter, ceci est déjà fait.

Encore une fois, merci de votre précieuse participation.

196. Homme ou femme ?

☐ Homme

☐ Femme

197. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre organisation ?

2.11 pour 2 années et 11 mois ou 0.8 pour 8 mois. ans

198. Quel est votre principal statut d'emploi ?

☐ Employé permanent temps plein

☐ Employé permanent temps partiel

☐ Employé temporaire

☐ Employé sur appel

☐ Autre, précisez (permanent / occasionnel, etc.)

199. Indiquez la fonction que vous occupez.

- ☐ Adjointe à la direction
- ☐ Agent accueil aux membres
- ☐ Agent accueil téléphonique
- ☐ Agent au recouvrement
- ☐ Agent aux GA
- ☐ Agent de communication
- ☐ Agent service aux membres
- ☐ Agent service financier
- ☐ Agent soutien aux opérations
- ☐ Agent soutien informatique
- ☐ Conseiller en finances personnelles
- ☐ Conseiller services aux membres
- ☐ Coordonnatrice
- ☐ Directeur adjoint gestion des avoirs
- ☐ Directrice adjointe opérations et transactions assistées
- ☐ Directeur adjoint services aux particuliers

203. Commentaires concernant le sondage lui-même et Optimum MOBILISATION (évidemment facultatif) :

This image shows a completely blank white rectangular area enclosed within a thin black frame. There are no markings, text, or illustrations present on the page.

RÉFÉRENCES

Arcand, Michel, Guy Arcand et Mohamed Bayad. 2004. « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines ». *Gestion 2000*, juillet-août, p. 21-137.

Bacharach, Samuel B. et Edward J. Lawler. 1981. *Power and Politics in Organizations : The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining* San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 249 p.

Bakke, E. Wight. 1967. « The Human Resources Function ». Dans *Unions, Management and the Public*, sous la direction de E. Wight Bakke, Clark Kerr et Charles W. Anrod, p. 197-201. New York : Harcourt, Brace & World, Inc.

Bandura, Albert. 1989. « Human Agency in Social Cognitive Theory ». *American Psychologist*, vol. 44, no 9 (septembre), p. 1175-1184.

Barney, Jay B. et Patrick M. Wright. 1998. « On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage ». *Human Resource Management*, vol. 37, no 1 (printemps), p. 31-46.

Bartunek, Jean M. et Gretchen M. Spreitzer. 2006. « The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management : Empowerment in the Late 20th Century ». *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no 3 (septembre), p. 255-273.

Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills et Richard E. Walton: 1984. *Managing Human Assets*. New York : The Free Press, 209 p.

Boudrias, Jean-Sébastien, Patrice Gobert, André Savoie et Christian Vandenberghe. 2003. « L'habilitation psychologique au travail : Que savons-nous après une décennie de recherche? ». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 24, no 2, p. 43-73.

Brown, Warren B. 1966. « Systems, Boundaries and Information Flow ». *Academy of Management Journal*, vol. 9, no 4 (décembre), p. 318-337.

Campion, Michael A. et Paul W. Thayer. 1985. « Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no 1, p. 29-43.

Chen, Huei-Fang et Yi-Ching Chen. 2008. « The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment : An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises ». *Public Personnel Management*, vol. 37, no 3 (automne), p. 279-302.

Conger, Jay A. et Rabindra N. Kanungo. 1988. « The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice ». *Academy of Management Review*, vol. 13, no 3 (juillet), p. 471-482.

Conner, Jill et Dave Ulrich. 1996. « Human Resource Roles : Creating Value, Not Rhetoric ». *Human Resource Planning*, vol. 19, no 3, p. 38-49.

Cooney, Richard. 2004. « Empowered Self-Management and the Design of Work Teams ». *Personnel Review*, vol. 33, no 6, p. 677-692.

Corsun David L. et Cathy A. Enz. 1999. « Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers : The Effect of Support-Based Relationships ». *Human Relations*, vol. 52, no 2, p.205-224.

Crainer, Stuart. 2003. « One Hundred Years of Management ». *Business Strategy Review*, vol. 14, no 2, p. 41-49.

Davenport, Thomas H. 1993. *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Ernst & Young, 337 p.

Deci, Edward L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York : Plenum Press, 324 p.

Deci, Edward L., James P. Connell et Richard M. Ryan. 1989. « Self-Determination in a Work Organization ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 4, p. 580-590.

DeSanctis, Gerardine et Marshall Scott Poole. 1994. « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory ». *Organization Science*, vol. 5, no 2 (mai), p. 121-147.

Droege, Scott B., Jonathan R. Anderson et Matthew Bowler. 2003. « Trust and Organizational Information Flow ». *Journal of Business and Management*, vol. 9, no 1 (hiver), p. 45-59.

Dunham, Randall B. 1977. « Reactions to Job Characteristics : Moderating Effects of the Organization ». *Academy Management Journal*, vol. 20, no 1 (mars), p. 42-65.

Edwards, Jeffrey R., Judith A. Scully et Mary D. Brtek. 1999. « The Measurement of Work : Hierarchical Representation of the Multimethod Job Design Questionnaire ». *Personnel Psychology*, vol. 52, no 2 (juin), p. 305-334.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. « Agency Theory : An Assessment and Review ». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 1 (janvier), p. 57-74.

- England, George W. 1990. « The Patterning of Work Meanings which Are Coterminous with Work Outcome Levels for Individuals in Japan, Germany and the USA ». *Applied Psychology*, vol. 39, no 1 (janvier), p. 29-45.
- England, George W. 1991. « The Meaning of Working in the USA : Recent Changes ». *European Work and Organizational Psychologist*, vol. 1, no 2/3, p. 111-124.
- Enz, Cathy A. et Judy A. Siguaw. 2000. « Best Practices in Human Resources ». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, no 1 (février), p. 48-61.
- Fama, Eugene F. 1980. « Agency Problems and the Theory of the Firm ». *Journal of Political Economy*, vol. 88, no 2 (avril), p. 288-307.
- Fried, Yitzhak et Gerald R. Ferris. 1987. « The Validity of the Job Characteristics Model : A Review and Meta-Analysis ». *Personnel Psychology*, vol. 40, no 2 (juin), p. 287-322.
- Gagné, Marylène, Caroline B. Senécal et Richard Koestner. 1997. « Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation : A Multidimensional Model ». *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, no 14, p. 1222-1240.
- Glick, William H., G. Douglas Jenkins Jr et Nina Gupta. 1986. « Method versus Substance : How Strong Are Underlying Relationships between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes? ». *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 3 (septembre), p. 441-464.
- Gómez, Carolina et Benson Rosen. 2001. « The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment ». *Group & Organization Management*, vol. 26, no 1 (mars), p. 53-69.
- Greasley, Kay, Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew Price, Nicola Naismith et Robby Soetanto. 2008. « Understanding Empowerment from an Employee Perspective : What Does It Mean and Do They Want It? ». *Team Performance Management*, vol. 14, no 1/2, p. 39-55.
- Hackman, Richard J. et Edward E. Lawler III. 1971. « Employee Reactions to Job Characteristics ». *Journal of Applied Psychology Monograph*, vol. 55, no 3 (juin), p. 259-286.
- Hackman, Richard J. et Greg R. Oldham. 1975. « Development of the Job Diagnostic Survey ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no 2 (avril), p. 159-170.
- Hackman, Richard J. et Greg R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Philippines : Addison-Wesley Publishing Company Inc., 330 p.
- Hackman, Richard J., Greg R. Oldham, Robert Janson et Kenneth Purdy. 1975. « A New Strategy for Job Enrichment ». *California Management Review*, vol. 17, no 4 (été), p. 57-71.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner et Barbara Bloch Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. 2^e éd. New York : John Wiley & Sons, Inc., 157 p.

- Hibberd, Betty Jo et Allison Evatt. 2004. « Mapping Information Flows : A Practical Guide ». *Information Management Journal*, vol. 38, no 1 (janvier-février), p. 58-64.
- Ichniowski, Casey et Kathryn Shaw. 1999. « The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance : An International Comparison of U.S. and Japanese Plants ». *Management Science*, vol. 45, no 5 (mai), p. 704-721.
- Jacoby, Sanford M. 2004. *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century*. Édition révisée. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 315 p.
- Jamrog, Jay J. et Miles H. Overholt. 2004. « Building a Strategic HR Function : Continuing the Evolution ». *Human Resource Planning*, vol. 27, no 1, p. 51-62.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1979. « Power Failure in Management Circuits ». *Harvard Business Review*, vol. 57, no 4 (juillet-août), p. 65-75.
- Keenoy, T. et P. Anthony. 1992. *HRM: Metaphor, meaning and Morality*. Cité dans Marciano, Vitor M. 1995. « The Origins and Development of Human Resource Management ». *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, p. 223-227.
- Kirkman, Bradley L. et Benson Rosen. 2000. « Powering Up Teams ». *Organizational Dynamics*, vol. 28, no 3 (hiver), p. 48-66.
- Knouse, Stephen B. et David Strutton. 1996. « Molding a Total Quality Salesforce Through Managing Empowerment, Evaluation, and Reward and Recognition Processes ». *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 4, no 3 (été), p. 24-35
- Kobert, Christine S., R. Wayne Boss, Jason C. Senjem et Eric A. Goodman. 1999. « Antecedents and Outcomes of Empowerment : Empirical Evidence from the Health Care Industry ». *Group & Organization Management*, vol. 24, no 1 (mars), p. 71-91.
- Konczak, Lee J., Damian J. Stelly et Michael L. Trusty. 2000. « Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors : Development of an Upward Feedback Instrument ». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 60, no 2 (avril), p. 301-313.
- Kraimer, Maria L., Scott H. Seibert et Robert C. Liden. 1999. « Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct : A Test of Construct Validity ». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 59, no 1 (février), p. 127-142.
- Langbert, Mitchell. 2002. « Continuous Improvement in the History of Human Resource Management ». *Management Decision*, vol. 40, no 10, p. 932-937.
- Laschinger, Heather K. Spence, Joan E. Finegan et Judith Shamian. 2001. « The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment ». *Health Care Manage Review*, vol. 26, no 3, p.7-23.

- Laschinger, Heather K. Spence, Joan E. Finegan, Judith Shamian et Piotr Wilk. 2004. « A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 4 (juin), p. 527-545.
- Lawler, Edward E. III. 1986. *High-Involvement Management*. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 252 p.
- Leont'ev, A. 1975. *Activité, conscience, personnalité*. Moscou : Éditions du Progrès, 365 p.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne et Raymond T. Sparrowe. 2000. « An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 3 (juin), p. 407-416.
- Liu, M. 1983. *Approche socio-technique de l'organisation*. Cité dans Simard, Gilles. 2002. « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique ». *Interactions*, vol. 6, no 2 (automne), p. 65-84.
- Lounsbury, Michael et Marc Ventresca. 2003. « The New Structuralism in Organizational Theory ». *Organization*, vol. 10, no 3 (août), p. 457-480.
- Marciano, Vitor M. 1995. « The Origins and Development of Human Resource Management ». *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, p. 223-227.
- McDermott, Kathryn, Heather K. Laschinger et Judith Shamian. 1996. « Work Empowerment and Organizational Commitment ». *Nursing Management*, vol. 27, no 5 (mai), p. 44-47.
- McMahan, Gary C., Meghna Virick et Patrick M. Wright. 1999. « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects ». Dans *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, sous la direction de Gerald F. Ferris, p. 99-122. Connecticut : Jai Press Inc.
- Menon, Sanjay T. 1999. « Psychological Empowerment : Definition, Measurement, and Validation ». *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 31, no 3, p. 161-164.
- Menon, Sanjay T. 2001. « Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach ». *Applied Psychology*, vol. 50, no 1, p. 153-180.
- Menon, Sanjay T. et Lindey C. Hartmann. 2002. « Generalizability of Menon's Empowerment Scale : Replication and Extension with Australian Data ». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, no 2, p. 137-153.
- MOW International Research Team. 1987. *The Meaning of Work*. London : Academic Press, 400 p.

Office québécois de la langue française. 2002. *Le grand dictionnaire terminologique*. En ligne. < <http://www.granddictionnaire.com> >. Consulté en février 2009.

Oldham, Greg R. 1976. « Job Characteristics and Internal Motivation : The Moderating Effect of Interpersonnal and Individual Variables ». *Human Relations*, vol. 29, no 6, p. 559-569.

Parry, Scott B. 1998. « Just What Is a Competency?: And Why Should You Care? ». *Training*, vol. 35, no 6, p. 58-64.

Pépin, Richard. 1993. « Motivation au travail : Des approches globales ». *Gestion*, vol. 18, no 4 (novembre), p. 29-37.

Peterson et Tracy. 1979. Cité dans Marciano, Vitor M. 1995. « The Origins and Development of Human Resource Management ». *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, p. 223-227.

Pfeffer, Jeffrey et John F. Veiga. 1999. « Putting People First for Organizational Success ». *Academy of Management Executive*, vol. 13, no 2 (mai), p. 37-48.

Randolph, Alan W. 1995. « Navigating the Journey to Empowerment ». *Organizational Dynamics*, vol. 23, no 4 (printemps), p. 19-32.

Rappaport, Julian. 1987. « Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention : Toward a Theory for Community Psychology ». *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, no 2 (avril), p. 121-148.

Rosenberg, Nathan. 1976. « Another Advantage of the Division of Labor ». *The Journal of Political Economy*, vol. 84, no 4, partie 1 (août), p. 861-868.

Sarachek, Bernard. 1968. « Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations ». *Academy of Management Journal*, vol. 11, no 2 (juin), p. 189-197.

Schultz, Theodore W. 1961. « Investment in Human Capital ». *American Economic Review*, vol. 51, no 1 (mars), p. 1-17.

Sharma, Manoj K. et Gurvinder Kaur. 2008. « Employee Empowerment : A Conceptual Analysis ». *Journal of Global Business Issues*, vol. 2, no 2 (été), p. 7-12.

Siegall, Marc et Susan Gardner. 2000. « Contextual Factors of Psychological Empowerment ». *Personnel Review*, vol. 29, no 6, p. 703-722.

Simard, Gilles. 2002. « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique ». *Interactions*, vol. 6, no 2 (automne), p. 65-84.

Smith, Charles G. et Hugh D. Hindman. 2007. « How Industrial Relations Informs the Teaching of Ethics in Human Resource Management ». *Southern Business Review*, vol. 32, no 2 (printemps), p. 16-32.

Spreitzer, Gretchen M. 1995a. « An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace ». *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, no 5, p. 601-629.

Spreitzer, Gretchen M. 1995b. « Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 5 (octobre), p. 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M. 1996. « Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 2 (avril), p. 483-504.

Spreitzer, Gretchen M., Mark A. Kizilos et Stephen W. Nason. 1997. « A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain ». *Journal of Management*, vol. 23, no 5, p. 679-704.

Stafford, Jean et Bodson, Paul. 2006. *L'analyse multivariée avec SPSS*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 245 p.

Taylor, Frederick Winslow. 1947. *The Principles of Scientific Management*. New York : The Norton Library, 144 p.

Thomas, Kenneth W. et Betty A. Velthouse. 1990. « Cognitive Elements of Empowerment : An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation ». *Academy of Management Review*, vol. 15, no 4, p. 666-681.

Torraco, Richard. 2005. « Work Design Theory : A Review and Critique with Implications for Human Resource Development ». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no 1 (printemps), p. 85-109.

Trist, E. L. et K. W. Bamforth. 1951. « Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting ». *Human Relations*, vol. 4, no 1, p. 3-38.

Turner, A. N. et P. R. Lawrence. 1965. *Industrial jobs and the worker*. Cité dans Hackman, Richard J. et Edward E. Lawler III. 1971. « Employee Reactions to Job Characteristics ». *Journal of Applied Psychology Monograph*, vol. 55, no 3 (juin), p. 259-286.

Tymon, W. G. Jr. 1988. *An Empirical Investigation of a Cognitive Model of Empowerment*. Cité dans Menon, Sanjay T. 2001. « Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach ». *Applied Psychology*, vol. 50, no 1, p. 153-180.

Von Glinow, Mary Ann, Elian A. Drost et Mary B. Taegarden. 2002. « Converging on IHRM Best Practices : Lessons Learned from a Globally Distributed Consortium on Theory and Practice ». *Human Resource Management*, vol. 41, no 1, p. 123-140.

Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York : John Wiley Sons, Inc., 331 p.

Walton, Eric J. 2005. « The Persistence of Bureaucracy : A Meta-Analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control ». *Organization Studies*, vol. 26, no 4, p. 569-600.

Warner, Malcolm et Morgen Witzel. 1997. « General Management : Back to the Future ». *Human Systems Management*, vol. 16, no 4, p. 263-276.

Werther, W. B., K. Davis, H. Schwind et H. Das. 1990. *Canadian Human Resource Management*. Cité dans Marciano, Vitor M. 1995. « The Origins and Development of Human Resource Management ». *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, p. 223-227.

Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian et John D. Breeze. 2002. « The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory ». *Management Decision*, vol. 40, no 9, p. 906-918.

Zimmerman, Marc A. 1995. « Psychological Empowerment : Issues and Illustrations ». *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, no 5, p. 581-599.